IRCiSoD

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Strategi Pengelolaan dan Pemasaran Pendidikan Islam di Era Industri 4.0

Dr. Muh. Hambali, M.Ag. • Dr. Mu'alimin, M.Pd.I.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
أُولُو الْأَلْبَابِ
MALANG

Dr. Muh. Hambali, M.Ag. dan Dr. Mu'alimin, M.Pd.I.

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

IRCiSoD

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM KONTEMPORER

Penulis: **Dr. Muh. Hambali, M.Ag. dan Dr. Mu'alimin, M.Pd.I.**
Editor: **Rusdianto**
Tata Sampul: **Narto**
Tata Isi: **Atika**
Pracetak: **Antini, Dwi, Wardi**

Cetakan Pertama, **April 2020**

Penerbit
IRCiSoD
Sampangan Gg. Perkutut No.325-B
Jl. Wonosari, Baturetno
Banguntapan Yogyakarta
Telp: (0274) 4353776, 081804374879
Fax: (0274) 4353776
E-mail: redaksi_divapress@yahoo.com
sekred.divapress@gmail.com
Blog: www.blogdivapress.com
Website: www.divapress-online.com

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Hambali, M.Ag., Dr. Muh. dan Dr. Mu'alimin, M.Pd.I.

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer/Dr. Muh. Hambali, M.Ag. dan Dr. Mu'alimin, M.Pd.I.; editor, Rusdianto–cet. 1–Yogyakarta: IRCiSoD, 2020

356 hlmn; 14x20 cm
ISBN 978-623-7378-39-6
ISBN 000-000-000-000-0 (PDF)

1. Education & Teaching I. Judul
II. Rusdianto

Pengantar Penulis

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. *biqauli alhamdulillahi rabbil 'alamin*. Sebab, dengan segala pertolongan dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan buku yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada kita semua, terutama penulis sendiri. Shalawat dan salam semoga tetap dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw., sebagai utusan Allah dan sekaligus pendidik umat yang paling baik sepanjang masa.

Buku yang ada di tangan pembaca ini merupakan bentuk ikhtiar penulis dalam rangka berbagi informasi seputar manajemen pendidikan Islam dan sekian problematikanya. Persoalan manajemen pendidikan Islam merupakan persoalan yang sudah seharusnya

mendapatkan perhatian dari semua kalangan. Apalagi saat ini, zaman sudah semakin maju dengan terus bergulirnya era globalisasi.

Era globalisasi merupakan suatu era yang menuntut sikap-sikap akseleratif dalam berbagai bidang. Semakin canggihnya teknologi komunikasi dan informasi menjadikan masyarakat semakin dipenuhi oleh berbagai tuntutan yang harus dipenuhi secara cepat dan efektif. Termasuk tuntutan terhadap pendidikan.

Selain itu, lahirnya era Revolusi Industri 4.0 dan termasuk juga era disrupsi melahirkan berbagai pergeseran paradigma di kalangan masyarakat terkait pendidikan. Semula, kebutuhan terhadap pendidikan yang dipahami sebagai sarana memperoleh ilmu pengetahuan telah berubah menjadi sarana mendapatkan pekerjaan, karier, dan sebagainya.

Perubahan ini tentu harus disikapi dengan serius oleh lembaga-lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, agar keberadaannya tidak semakin ditinggalkan. Salah satu cara yang penting dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam agar dapat selalu aktual dan mampu memenuhi keinginan dan harapan masyarakat adalah dengan berusaha menghapus stigma sebagian masyarakat yang menganggap lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan kelas dua, kurang maju, dan

tidak kompetitif. Hal itu dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan pembaruan-pembaruan dalam pengelolaan kelembagaan pendidikan Islam itu sendiri.

Untuk tujuan itulah, buku ini hadir agar dapat memberikan sumbangsih bagi upaya perbaikan di dalam lembaga pendidikan Islam. Penulis sangat berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis, baik secara moril maupun materiil, sehingga buku ini dapat sampai di tangan pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan dan bantuan mereka, dan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Amin.

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Daftar Isi

Pengantar Penulis..... 5
Daftar Isi 9

Bab 1 Pendahuluan..... 13
A. Pengantar 13
B. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam 17
C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam.. 29
D. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam..... 38
E. Kesimpulan 57
Bab 2 Tinjauan Kritis Manajemen Pendidikan Islam 61
A. Pengantar 61
B. Problem Manajemen Pendidikan Islam Klasik..... 64

C. Problem Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer 79
D. Problem Manajemen Organisasi Pendidikan Islam..... 93
E. Kesimpulan 102
Bab 3 Pendekatan, Konsep dan Teori, serta Implementasi Manajemen Pendidikan Islam 105
A. Pengantar 105
B. Pendekatan Manajemen Pendidikan Islam 106
C. Konsep Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam..... 122
D. Manajemen Pendidikan Islam Klasik-Kontemporer 128
E. Manajemen Pendidikan Islam di Pesantren..... 131
F. Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah..... 135
G. Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah 141
H. Kesimpulan 143
Bab 4 Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan... 145
A. Pengantar 145
B. Ragam Teori Kepemimpinan..... 146

C. Karakteristik Fungsi Leader dalam Pendidikan Islam 161
D. Karakteristik Fungsi Manajer dalam Pendidikan Islam 169
E. Kesimpulan 172
Bab 5 Manajemen Mutu dalam Pendidikan Islam 175
A. Pengantar 175
B. Definisi Mutu dalam Pendidikan 177
C. Ragam Teori Mutu dalam Pendidikan . 179
D. Budaya Mutu 203
E. Total Quality Management dan Dunia Pendidikan..... 226
F. Implementasi Mutu di Lembaga Pendidikan Islam..... 232
G. Karakteristik Standar Mutu Layanan Jasa Pendidikan 238
H. Konsep Sistem Penjaminan Mutu pada Layanan Jasa 244
I. Kesimpulan 255
Bab 6 Pemasaran dan SDM dalam Pendidikan Islam 257
A. Pengantar 257
B. Konsep dasar Pemasaran Layanan Jasa Pendidikan 259
C. Konsep dan Teori Pemasaran Perspektif Pendidikan..... 267

D. Konsep dan Teori SDM Perspektif Pendidikan 270
F. Strategi Pengembangan SDM Lembaga Pendidikan Islam 277
G. Kesimpulan 280
Bab 7 Manajemen Pendidikan Islam dalam Diskursus Keilmuan Kontemporer 283
A. Pengantar 283
B. Tantangan Lembaga Pendidikan Islam di Era Disrupsi 286
C. Strategi Pengelolaan Pendidikan Islam Era Industri 4.0 293
D. Model-Model Lembaga Pendidikan Islam Modern 302
E. Model-Model Pembelajaran di Era Industri Teknologi Digital 307
F. Manajemen e-Learning dalam Pendidikan Islam 315
G. Kesimpulan 318
Bab 8 Penutup 321
A. Kesimpulan 321
B. Saran-Saran 327

Daftar Pustaka 329
Indeks 349
Tentang Penulis 350

Bab 1
Pendahuluan

A. Pengantar

Manajemen, pada dasarnya, bukan merupakan hal yang baru dalam kehidupan manusia. Sejak zaman dahulu, manusia sudah mengenal manajemen. Meskipun, secara keilmuan, manajemen baru dirumuskan sekitar awal abad ke-19, tetapi praktiknya sudah berlangsung sejak ribuan tahun yang lalu.[1]

Secara historis, praktik manajemen dapat dilacak, misalnya, pada kehidupan masyarakat purbakala ketika mereka masih hidup dengan cara berburu serta dengan membentuk koloni-koloni (suku) tersendiri. Setiap

[1] Ricky W. Griffin, *Manajemen Edisi Ketujuh* (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 38.

anggota di dalam koloni memiliki kewajiban untuk saling melindungi.

Saat mereka berburu, secara tidak langsung, mereka telah melakukan praktik manajemen dengan membentuk pranata kehidupan yang bagi mereka dianggap paling rasional untuk keberhasilan mereka dalam memperoleh hasil buruan. Misalnya, sebelum berburu, mereka telah mengangkat siapa yang harus memimpin upacara ritual, memimpin perburuan, dan seterusnya.

Praktik manajemen ini terus berlangsung sampai mereka mengenal kehidupan bercocok tanam. Masyarakat, pada masa itu, sudah mampu mengatur pembagian kerja seperti kaum perempuan yang harus bercocok tanam di dalam dan di sekitar gua tempat tinggal mereka. Sementara, kaum laki-lakinya pergi ke hutan atau menangkap ikan.[2]

Berburu, bagi masyarakat purbakala, merupakan profesi yang dilakukan sebagai cara mereka mendapatkan makanan. Dan sebagai suatu profesi, ia akan berjalan dengan baik apabila memiliki tata kelola yang juga baik dan benar. Dengan adanya kemampuan melakukan tata kelola yang baik, manusia akan mendapatkan manfaat lebih dalam menjalani berbagai profesi dalam kehidupannya.

[2] A. Nunuk P. Murniati, *Getar Gender: Perempuan Indonesia dalam Perspektif Agama, Budaya, dan Keluarga* (Magelang: Indonesia Tera, 2004), hlm. XXII.

Pengetahuan tentang tata kelola terhadap berbagai profesi inilah yang kemudian melahirkan rumusan-rumusan ilmu manajemen yang terus berkembang sampai saat ini. Griffin menyebut bahwa hingga abad ke-19, manajemen belum sepenuhnya mendapatkan perhatian dari banyak kalangan. Salah seorang yang menurut Griffin dapat dikatakan sebagai perintis manajemen awal adalah Robert Owen (1771–1885).[3]

Owen merupakan seorang reformis dan industrialis asal Inggris. Sebagai seorang pemilik pabrik, Owen dikatakan sebagai manajer pertama yang mengakui arti penting sumber daya manusia dalam suatu organisasi, justru pada saat kalangan lain memandang para pekerja tidak ubahnya seperti mesin. Asumsi Owen ketika itu bahwa untuk meningkatkan hasil produksi, seorang manajer harus lebih banyak memberikan perhatian kepada para pekerjanya.

Ide-ide mengenai manajemen baru bermunculan sekitar awal abad ke-20. Pada masa itu, banyak tulisan dari para manajer serta teoretikus yang bermunculan seiring dengan terjadinya evolusi bisnis. Gagasan mendasar yang melandasi lahirnya ide-ide manajemen ini antara lain dipengaruhi oleh satu keinginan yang sama; bagaimana seharusnya mengoperasikan suatu bisnis.

[3] Ricky W. Griffin, *Manajemen Edisi Ketujuh...,* hlm. 38–39.

Beberapa uraian tersebut di atas memperlihatkan bahwa praktik manajemen merupakan hal yang sangat erat berkaitan dengan profesi kehidupan manusia sejak zaman purbakala. Namun demikian, aspek keilmuannya baru muncul para periode-periode awal abad ke-20.

Setiap jenis profesi memerlukan ilmu manajemen. Ilmu ini diperlukan terutama agar manusia mampu mengelola dengan baik setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun sekolah, yang sedang dijalankannya.[4] Tanpa didasari ilmu manajemen, maka organisasi apa pun, termasuk organisasi pendidikan (sekolah), tidak akan mendapatkan hasil maksimal.

Setiap organisasi lembaga pendidikan, dalam praktiknya, memiliki dasar filosofi manajemen yang berbeda antara lembaga pendidikan umum dengan lembaga pendidikan berbasis agama. Salah satunya, lembaga pendidikan Islam, seperti halnya madrasah dan pesantren. Pembahasan berikut akan fokus tentang manajemen dalam lembaga pendidikan Islam.

[4] Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 5.

B. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Sampai saat ini, manajemen masih belum dapat dikatakan memiliki definisi yang baku dan mapan sehingga dapat diterima oleh semua kalangan.[5] Kenyataan ini menunjukkan bahwa pengertian-pengertian tentang manajemen akan selalu berkembang seiring dengan perubahan zaman. Tetapi, terkait dengan manajemen pendidikan Islam, kita dapat memahami melalui beberapa definisi berikut:

1. Definisi Manajemen

Secara etimologi, kata 'manajemen' berasal, salah satunya, dari bahasa Italia, '*maneggiare*'. Kata ini mengandung arti 'mengendalikan'. Konteks yang digunakan dalam kata '*maneggiare*' terutama adalah mengendalikan kuda, yang kata itu sendiri oleh sebagian kalangan diyakini berasal dari bahasa Latin, '*manus*' yang berarti tangan.[6]

Sementara, menurut istilah, manajemen memiliki arti yang cukup beragam. Keragaman pengertian manajemen ini dipengaruhi oleh sudut pandang, keyakinan, serta

[5] Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

[6] *Ibid.*

pemahaman subjektif orang-orang yang mendefinisikan atau yang membuat definisi tersebut.

Akan tetapi, secara umum, manajemen diartikan sebagai proses pengelolaan terhadap suatu pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil serta demi mencapai tujuan-tujuan dengan cara melibatkan orang lain. George R. Terry, sebagaimana dikutip Yayat M. Herujito, mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang berbeda yang di dalamnya terdiri dari proses *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.[7]

Sementara, Marry Parker Follet menggarisbawahi bahwa manajemen, secara umum, merupakan aktivitas kontrol terhadap suatu organisasi. Dalam proses kontrol tersebut, ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dan dilakukan berdasarkan konsep serta bersifat menyeluruh.[8]

Terkait definisi manajemen, Terry mengemukakan, "*Management is a district process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*." Proses-proses dalam manajemen, sebagaimana dikemukakan Terry tersebut, harus dijalankan

[7] Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 3.
[8] L.D. Parker, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follet". *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4 (October 1984). pp. 736–745.

dengan cara menggunakan manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.[9]

James H. Donelly, sebagaimana dikutip Ahmad Khori, mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain demi mencapai tujuan yang tidak mungkin tujuan itu tercapai bila dilaksanakan satu orang saja.[10]

Pengertian lain tentang manajemen adalah mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen juga berarti cara yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama. Karena itu, di dalam manajemen, terdapat perencanaan tujuan, pengadaan sumber daya, penataan tugas, komunikasi, dan pengendalian, yang tanpa semua itu, suatu tujuan tidak akan tercapai.[11]

Menurut Argyris, sebagian besar manajemen organisasi, secara filosofis, didasarkan pada asumsi ekonomi dan dapat menciptakan hubungan yang terus berkembang dan

---

[9] Tulus Mushofa, Agung Setiyawan, dan M. Ja'far Sodiq, "Manajemen Pembelajaran Bahasa Berbasis Integrasi-Interkoneksi Menuju World Class University". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 118.

[10] Ahmad Khori, "Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1 (Mei 2017), hlm.132.

[11] Bob Foster dan Iwan Sidharta, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2019), hlm. 21.

memuaskan.[12] Dari sini, dapat dipahami bahwa untuk mengembangkan organisasi agar di dalamnya tercipta hubungan yang saling memuaskan dan menguntungkan, diperlukan manajemen yang tepat dan efektif. Dengan manajemen yang baik, suatu tujuan akan lebih mudah dicapai.[13]

Dalam perkembangannya, beberapa teoretikus menempatkan manajemen dalam empat kategori. *Pertama*, manajemen sebagai ilmu. Manajemen dikatakan sebagai ilmu karena ia merupakan suatu pengetahuan yang diperoleh menggunakan metode-metode ilmiah yang di dalamnya meniscayakan setidaknya aspek rasional dan empiris.[14]

Di samping itu, manajemen dikatakan sebagai ilmu karena ia merupakan bidang pengetahuan yang berusaha memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana orang-orang dapat bekerja sama. Karenanya, di dalam manajemen, terdapat upaya penerapan ilmu dan pendekatan analisis yang dilakukan secara integratif

[12] James H. Davis, F. David Schoorman, Lex Donaldson, "Toward A Stewardship Theory of Management". *Journal: Academy of Management Review*, Vol. 22, No. I (1997), hlm. 32.

[13] Rohmatun Lukluk Isnaini, "Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Melalui Manajemen Bimbingan dan Konseling". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 45.

[14] Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*..., hlm. 2.

sebagaimana hal ini banyak dikembangkan dalam berbagai disiplin ilmu.[15]

Pendapat Luther Gulick tentang manajemen barangkali dapat memberikan gambaran mengenai manajemen sebagai ilmu. Gulick mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu bidang ilmu yang berusaha secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan sekaligus bagaimana mereka membuat sistem kerja sama itu lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.[16]

Kedua, manajemen sebagai seni. Manajemen dikatakan sebagai seni karena ia bersinggungan dengan bagaimana mengambil keputusan, mengelola sumber daya manusia, memasarkan, dan seterusnya, yang proses tersebut membutuhkan seni tersendiri. Di samping itu, manajemen dikatakan sebagai seni karena fungsi dan prinsip manajemen akan selalu dihadapkan pada problematika yang kompleks sehingga diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki seni dalam memimpin untuk mencapai tujuan secara efektif. Untuk itu, diperlukan keahlian, kemahiran, keterampilan, sekaligus kemampuan

[15] Lihat, Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Jakarta: Imperial Bhakti Utama, 2007), hlm. 225.

[16] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2014), hlm. 11, dalam Kuzaemah, Edy Yusuf Nur, "Manajemen Pelayanan Mahasiswa Difabel di PLD UIN Sunan Kalijaga Berbasis Komputer *Job Access with Speech* (JAWS)". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,* Volume 2, Nomor 1 (Mei 2017), hlm. 84.

menerapkan prinsip, metode, serta teknik yang tepat sehingga semua sumber daya dapat digunakan secara efektif dan efisien.[17]

Ketiga, manajemen sebagai kiat. Manajemen dipandang sebagai kiat karena manajemen memerlukan landasan keahlian khusus yang secara keseluruhan dituntun dan diarahkan oleh suatu kode etik tertentu.[18] Dengan kata lain, dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan, manajemen memiliki cara-cara tertentu dalam mengatur orang lain dalam menjalankan tugas mereka.[19]

Keempat, manajemen sebagai profesi. Manajemen dipandang sebagai profesi karena ada landasan nilai-nilai etik, kriteria, dan prinsip organisasi yang membutuhkan keahlian untuk dapat menjalankannya. Dengan demikian, tidak setiap orang dapat menjalankan pekerjaan manajerial secara profesional sebagaimana kerangka ilmu manajemen itu sendiri. Adanya prinsip-prinsip yang harus dijalankan menjadikan manajemen dipahami sebagai suatu profesi.[20]

---

[17] Imamul Arifin dan Giana Hadi, *Membuka Cakrawala Ekonomi* (Bandung: Setia Purna Inves, 2007), hlm. 65.

[18] Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu dan Aplikasi*..., hlm. 225.

[19] Sri Marmoah, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan: Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 183.

[20] Achmad S. Ruky, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM Atau MBA* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 4.

2. Definisi Pendidikan

Sebagaimana halnya manajemen, kata 'pendidikan' juga memiliki pengertian yang cukup beragam di kalangan para ahli. Secara etimologi, kata 'pendidikan' berasal dari bahasa Yunani '*paedagogie*' dengan akar kata '*pais*' dan '*again*'. Kata '*pais*' mengandung arti anak, sementara kata '*again*' bermakna membimbing. Dengan demikian, '*paedagogie*' artinya adalah bimbingan yang diberikan kepada anak.[21]

Kata 'pendidikan' juga merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, '*education*'. Sementara, kata '*education*' itu sendiri juga berasal dari bahasa Yunani, '*educare*' yang berarti membawa keluar apa yang tersimpan di dalam jiwa anak untuk dituntun sehingga ia tumbuh dan berkembang.[22]

Para ahli memberikan pengertian yang beragam tentang arti pendidikan. Beberapa di antaranya sebagai berikut:[23]

a. John Dewey mendefinisikan pendidikan sebagai proses pembentukan kecakapan fundamental dalam diri individu, termasuk juga kecakapan emosional terhadap alam dan sesama manusia.

---

[21] Syafril dan Zelhendri Zen, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 26.

[22] *Ibid*.

[23] Amos Neolaka dan Grace Amialia A. Neolaka, *Landasan Pendidikan: Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 11–12.

b. M.J. Langeveld mengartikan pendidikan sebagai usaha, pengaruh, perlindungan, serta bantuan yang diberikan kepada anak sehingga memiliki kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam kehidupannya.
c. Thompson mengartikan pendidikan sebagai bentuk pengaruh lingkungan terhadap individu dan menghasilkan perubahan dalam kebiasaan perilaku, pikiran, dan juga sifat yang tetap.
d. Ki Hajar Dewantara mengartikan pendidikan sebagai daya upaya untuk memajukan budi pekerti, jasmani, dan juga pikiran anak menuju kesempurnaan hidup serta agar anak selaras dengan alam dan masyarakat.
e. Sementara, menurut UU No. 20/2003, disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan masyarakat, bangsa, dan negara.

Selain pengertian tersebut di atas, pendidikan oleh sebagian ahli juga diartikan sebagai jalur mewariskan atau mewarisi kebudayaan. Pengertian ini didasarkan pada kenyataan bahwa manusia merupakan makhluk

yang berkebudayaan. Sementara, kebudayaan itu sendiri merupakan konfigurasi tingkah laku yang dipelajari yang kemudian diteruskan oleh masyarakat kepada masyarakat lainnya. Dengan demikian, pendidikan merupakan jalur yang di dalamnya terjadi proses mewariskan atau mewarisi kebudayaan,[24] dan hal itu dapat berlangsung secara terus-menerus dalam kehidupan manusia.

Dalam sudut pandang Islam, pendidikan memiliki banyak istilah yang terkandung pengertian beragam satu sama lainnya. Beberapa istilah dalam Islam yang secara umum menunjuk pada makna pendidikan antara lain adalah sebagai berikut:

a. *Ta'lim*, yaitu pendidikan yang menitikberatkan pada pengajaran, penyampaian informasi, dan pengembangan ilmu.
b. *Tarbiyah*, yaitu pendidikan yang menitikberatkan masalah pada pendidikan, pembentukan dan pengembangan pribadi, serta pembentukan dan penggemblengan kode etik, norma, dan akhlak.
c. *Ta'dib*, yaitu pendidikan yang memandang bahwa proses pendidikan merupakan sebuah usaha yang membentuk keteraturan susunan ilmu yang berguna bagi diri seorang muslim yang harus melaksanakan

[24] Juanda, "Peranan Pendidikan Formal dalam Proses Pembudayaan". *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 13, No. 1 (Juni 2010), hlm.3.

kewajibannya kepada Tuhan, kepada dirinya sendiri, dan kepada masyarakat serta lingkungan sekitarnya.[25]

d. Imam Ghazali mengartikan pendidikan sebagai *al-riyadhah al-shibyan*[26] atau segala proses yang harus ditempuh oleh seorang anak (manusia) dalam rangka memberdayakan dirinya.

Beragamnya pengertian pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh para ahli di atas menunjukkan bahwa arti dari kata pendidikan itu sendiri memiliki sudut pandang yang bermacam-macam. Sehingga, definisi pendidikan antara satu negara dengan negara lain berbeda-beda. Tetapi, dari berbagai definisi tersebut di atas, setidaknya dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa pendidikan merupakan sebuah proses pembelajaran yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung antar seseorang maupun golongan. Proses pembelajaran itu bisa berlangsung disengaja dan tidak disengaja yang dilakukan dalam ruangan maupun di luar ruangan untuk menambah ilmu pengetahuan serta dalam rangka memberdayakan potensi manusia.

[25] Jusuf A. Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hlm. 108.

[26] Nik Hayati, *Ilmu Pendidikan Islam* (Malang: Gunung Samudra, 2014), hlm. 3.

3. Definisi Islam

Secara etimologi, kata 'Islam' berasal dari kosakata bahasa Arab '*salima*' yang berarti selamat sentosa. Dari akar kata ini pula, terbentuk kata '*aslama-yuslimu-islaman*', yang maknanya selamat, damai, patuh, taat, berserah diri, dan aman.[27]

Sedangkan, makna Islam menurut istilah menunjuk pada suatu agama yang dibangun pada lima pilar, yaitu dengan mengucapkan dua kalimat syahadat, melaksanakan shalat, melaksanakan puasa di bulan Ramadhan, mengeluarkan zakat, serta melaksanakan ibadah haji bagi yang mampu.[28]

Definisi lain tentang Islam adalah sikap ketundukan dan kepatuhan seseorang kepada peraturan-peraturan Allah yang disampaikan melalui Nabi Muhammad Saw. Sikap tunduk dan patuh itulah yang akan menjadikan seseorang dapat mencapai keselamatan dan kesejahteraan hidup, baik di dunia maupun di akhirat.[29]

Islam sendiri merupakan agama yang mengandung ajaran-ajaran dan ide yang sangat universal. Sumber ide-ide universalitas dalam Islam itu, menurut Budhy Munawar

---

[27] Abuddin Nata, *Studi Islam Komprehensif* (Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group, 2011), hlm. 11.

[28] *Ibid*., hlm. 22

[29] Choiruddin Hadhiri, *Klasifikasi Kandungan al-Qur'an Jilid I* (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), hlm. 74.

Rachman, terletak salah satunya dalam arti kata 'Islam' sendiri.[30] Dengan demikian, Islam tidak hanya mengatur tentang bagaimana seseorang beribadah. Tetapi, Islam juga mengatur berbagai aktivitas dalam kehidupan manusia. Salah satunya adalah aktivitas belajar dan mengajar.

4. Definisi Manajemen Pendidikan Islam

Dari beberapa pengertian tentang manajemen, pendidikan, dan Islam tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan Islam dapat diartikan sebagai upaya menggali dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam melalui kerja sama secara efektif agar potensi yang dimiliki dapat ditumbuhkembangkan demi tercapainya insan yang terdidik, berakhlak mulia, berguna, dan selamat.

Ramayulis, sebagaimana dikutip Saefullah, mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai proses pemanfaatan sumber daya umat Islam yang dilakukan dengan kerja sama yang efektif dan produktif demi mencapai kesejahteraan hidup, baik di dunia maupun di akhirat.[31]

---

[30] Budhy Munawar Rachman, *Ensiklopedi Nurcholish Madjid* (Bandung: Mizan, 2006), hlm. 5.

[31] KH. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 2.

Saat ini, manajemen pendidikan Islam merupakan bidang keilmuan yang sangat penting untuk mencapai tujuan berupa terciptanya kualitas pendidikan Islam yang lebih baik. Sebagai bagian dalam bidang keilmuan, manajemen pendidikan Islam memiliki objek formal dan objek material yang harus dikuasai dengan baik oleh setiap pengelola pendidikan.

Objek formal ilmu manajemen pendidikan Islam adalah ilmu manajemen dengan pendekatan yang dapat digunakan adalah riset ilmiah bidang manajemen. Sedangkan objek materialnya adalah lembaga, pranata, serta organisasi pendidikan Islam baik yang bersifat formal, nonformal, maupun informal.[32] Dengan demikian, para pengelola lembaga pendidikan Islam, mau tidak mau, harus menguasai dengan baik dasar-dasar ilmu manajemen serta menerapkannya dalam mengelola lembaga pendidikan.

C. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam sebagai suatu organisasi akan berjalan dinamis manakala manajemennya ber-

[32] Irawan, "Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016), hlm. 302–305.

fungsi dengan baik. Hal ini disebabkan oleh inti dari manajemen terutama terletak pada fungsinya.[33] Dalam dunia manajemen, pada umumnya, dikenal adanya fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Keempat fungsi ini dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, termasuk lembaga pendidikan.[34]

Fungsi manajemen pendidikan Islam secara konseptual tidak jauh berbeda dengan manajemen pada umumnya. Di antara fungsi-fungsi manajemen itu antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang sangat urgen dalam manajemen pendidikan Islam. Setiap proses perencanaan sedapat mungkin harus disusun secara sistematis, rapi, dan rasional. Beberapa hal yang harus tercakup dalam perencanaan antara lain:

a. Penentuan prioritas, sehingga pendidikan dapat berjalan dengan efektif. Dalam menentukan prioritas kebutuhan, seluruh komponen yang terlibat dalam

[33] Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2018), hlm. 48.

[34] Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: PrenadaMedia Group, cet. v, 2015), hlm. 13.

proses pendidikan, seperti masyarakat dan peserta didik, harus terlibat di dalamnya.

b. Penetapan tujuan, yang berfungsi sebagai garis pengarahan sekaligus sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan berikut hasilnya.
c. Penetapan tahap rencana tindakan atau formulasi prosedur.
d. Penyerahan tanggung jawab, baik terhadap individu maupun kelompok kerja bersama.[35]

Fungsi perencanaan menuntut kemampuan berpikir yang kreatif, imajinatif, serta harus mampu menjembatani berbagai persoalan dalam lembaga pendidikan. Selain itu, fungsi perencanaan harus mampu menjawab pertanyaan di mana peserta didik berada dan ke mana mereka harus dibawa.[36]

Dalam hal menjalankan fungsi perencanaan, George R. Terry mengidentifikasi beberapa hal yang harus dilakukan:

a. Menjelaskan dan memastikan serta memantapkan tujuan yang ingin dicapai.
b. Berusaha meramalkan dan membaca peristiwa dan keadaan yang akan terjadi di waktu mendatang.

[35] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), hlm. 271.
[36] St. Marwiyah dkk., *Perencanaan Pembelajaran Kontemporer Berbasis Kurikulum 2013* (Yogyakarta: Deepublisher, 2018), hlm. 19.

c. Memperkirakan kondisi-kondisi pekerjaan yang akan dijalankan.
d. Memilih dan menentukan tugas yang sesuai untuk tercapainya tujuan.
e. Membuat perencanaan secara menyeluruh dengan menitikberatkan pada aspek kreativitas sehingga selalu mendapatkan hal-hal atau temuan baru yang lebih baik.
f. Membuat kebijakan, prosedur, metode, dan juga standar kerja yang harus dilaksanakan.
g. Memperkirakan peristiwa beserta setiap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.
h. Membuat perubahan rencana berdasarkan petunjuk dan hasil pengawasan atau evaluasi.[37]

Meskipun secara konseptual fungsi manajemen pendidikan Islam tidak jauh berbeda dengan fungsi manajemen pendidikan pada umumnya, tetapi nilai-nilai Islami harus menjadi sesuatu yang melekat dalam manajemen pendidikan Islam. Karena itu, dalam mengelola lembaga pendidikan Islam, yang dibutuhkan bukan sekadar profesionalisme yang tinggi, melainkan juga ada misi dan niat yang suci serta sikap mental yang besar dan benar sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.[38]

[37] Yayat R. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*..., hlm. 28.
[38] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 5.

2. Fungsi Pengorganisasian

Suatu organisasi akan berjalan dengan efektif apabila fungsi pengorganisasiannya disusun dengan tepat. Fungsi pengorganisasian merupakan proses penentuan struktur, aktivitas, desain struktur, koordinasi, interaksi, wewenang, serta tugas yang jelas dan transparan. Dalam pengorganisasian manajemen pendidikan Islam, terdapat prinsip-prinsip yang mesti dijalankan dengan konsisten, karena prinsip itulah yang akan memberikan gambaran seperti apa nantinya organisasi itu berjalan. Prinsip tersebut meliputi kebebasan, keadilan, dan musyawarah.[39]

Dengan prinsip kebebasan, seseorang memiliki kesempatan untuk merealisasikan gagasannya, pikiran, perkataan, dan juga perbuatannya berlandaskan ajaran Islam. Sementara, prinsip keadilan meniscayakan bahwa implementasi putusan dan keputusan dapat mengayomi dan memuaskan semua pihak. Sedangkan, prinsip musyawarah bertujuan agar semua pihak dapat bertanggung jawab atas keputusan yang sudah ditetapkan secara bersama.

Thomas S. Bateman, dalam bukunya *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, mengemukakan bahwa fungsi pengorganisasian bertujuan

[39] Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan*..., hlm. 49.

menciptakan organisasi yang dinamis.[40] Dan untuk itu, hal-hal yang dapat dilakukan dalam fungsi pengorganisasian ini antara lain:

a. Membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang bersifat operasional.
b. Melakukan pengelompokan tugas dalam setiap posisi secara proporsional.
c. Melakukan penggabungan jabatan operasional ke dalam unit yang saling berkaitan.
d. Menempatkan orang untuk bekerja sesuai dengan kapasitasnya.
e. Menyesuaikan tanggung jawab dan wewenang bagi setiap anggota.
f. Menyediakan fasilitas bagi pegawai.
g. Memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan petunjuk hasil dan pengawasan.[41]

3. Fungsi Penggerakan/Pelaksanaan

Fungsi penggerakan (*actuating*) pada dasarnya adalah bentuk arahan, motivasi, dan bimbingan yang diberikan kepada semua sumber daya dalam organisasi agar mereka memiliki kesadaran tinggi untuk menjalankan tugasnya

[40] Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 22.

[41] Yayat R. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*..., hlm. 28–29.

dengan baik. Dalam manajemen pendidikan Islam, fungsi ini meniscayakan adanya keteladanan, keterbukaan, konsistensi, keramahan, dan kebijaksanaan.

Berbagai arahan, motivasi, dan bimbingan itu perlu dilandasi oleh prinsip religius kepada orang lain sehingga mereka dapat bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya serta menjadikan tugas mereka sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab kepada Tuhan. Fungsi penggerakan dalam manajemen lembaga pendidikan juga berarti upaya menggerakkan semua sumber daya dalam institusi pendidikan agar mereka bekerja dengan penuh semangat sesuai dengan tugas masing-masing.[42]

Banyak kalangan yang menilai bahwa dalam manajemen, fungsi penggerakan merupakan fungsi yang paling sulit di antara keseluruhan fungsi manajemen. Sebab, fungsi penggerakan bersinggungan dengan semua manusia yang terlibat dalam suatu organisasi di mana mereka memiliki sifat, tingkah laku, keyakinan, harapan, emosi, kepuasan, serta mental yang berbeda-beda. Tidak mengherankan kalau fungsi penggerakan terkadang diganti dengan istilah fungsi kepemimpinan (*leading*).[43]

[42] Muhammad Kristiawan dkk., *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2017).

[43] *Ibid*.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan bertujuan mengawasi berbagai peristiwa yang terjadi dalam suatu organisasi, apakah ia telah sesuai atau tidak dengan rencana yang sudah disusun. Dalam manajemen pendidikan, khususnya manajemen pendidikan Islam, pengawasan dilakukan terutama untuk mengetahui berbagai kejadian atau peristiwa yang terjadi dalam proses pembelajaran.

Pengawasan dapat dikatakan sebagai fungsi terakhir dalam manajemen. Dalam pengawasan, hal pokok yang dilakukan antara lain adalah dengan melakukan pengamatan sekaligus pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak.[44]

Apabila dalam proses pengawasan itu diketahui bahwa hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan rencana, maka penting diketahui apa penyebab atau kendalanya dan bagaimana caranya agar hasil kerja sesuai dengan rencana yang diharapkan. Dalam proses pendidikan, fungsi pengawasan tidak harus dilakukan di akhir tahun, tetapi dapat dilakukan secara berkala dalam waktu yang lebih pendek. Tujuannya, agar kendala yang ditemukan dapat segera ditangani dengan baik dan cepat.

[44] Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan* (Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group, 2008), hlm. 102.

Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam fungsi pengawasan ini antara lain:

a. Melakukan pembandingan secara menyeluruh antara hasil kerja dengan rencana sebelumnya.
b. Memberikan penilaian terhadap hasil pekerjaan sesuai dengan standar hasil kerja.
c. Melakukan identifikasi data secara terperinci sehingga dapat diketahui perbandingan antara rencana, hasil kerja, kendala dengan segenap penyimpangan-penyimpangannya.
d. Membuat saran tindakan perbaikan.
e. Memberitahukan kepada anggota tentang hasil pengawasan yang diperoleh.
f. Melaksanakan pengawasan sesuai standar pengawasan.[45]

Dalam pendidikan Islam, fungsi pengawasan memiliki karakter yang berbeda dengan manajemen pendidikan lain. Setidaknya, fungsi pengawasan ini harus diarahkan pada terbangunnya kesadaran bagi semua pihak bahwa dalam menjalankan pekerjaan, mereka harus bertanggung jawab karena senantiasa berada di bawah pengawasan Allah Swt. Sementara, sikap tanggung jawab itu bukan hanya ditujukan pada atasan, manajer, tetapi juga kepada Tuhan. Kesadaran semacam itu akan menjadikan fungsi

[45] Yayat R. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*..., hlm. 29–30.

pengawasan tidak hanya berdimensi material, tetapi juga spiritual sehingga tujuan dari pelaksanaan kegiatan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.[46]

D. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen pendidikan, pada dasarnya, merupakan alat mencapai tujuan pendidikan, yang hal itu dilakukan dengan cara mengatur semua bidang pendidikan. Bidang-bidang pendidikan yang menjadi basis garapan manajemen pendidikan meliputi semua kegiatan yang dapat menjadi penunjang proses belajar mengajar, sehingga tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan dapat tercapai.

Bidang garapan manajemen pendidikan tersebut, secara umum, dikategorikan sebagai bagian dari ruang lingkup manajemen pendidikan. Dengan demikian, terdapat beberapa ruang lingkup manajemen, khususnya manajemen pendidikan Islam, antara lain:

1. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan yang berisi tentang tujuan, isi, serta bahan pelajaran yang

[46] Sri Marmoah, *Administrasi dan Supervisi...*, hlm. 86.

digunakan sebagai pedoman kegiatan pembelajaran yang harus dikelola secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan. Di samping itu, manajemen kurikulum juga menyangkut proses usaha bersama untuk memperlancar tercapainya tujuan pengajaran dengan menitikberatkan pada upaya peningkatan kualitas interaksi dalam proses belajar mengajar.[47]

Menurut Asmendri, sebagaimana dikutip Indrawan, dalam manajemen kurikulum, prinsip yang harus diperhatikan adalah terciptanya sistem pengelolaan kurikulum secara kooperatif, sistemik, komprehensif, dan sistematik. Semua itu harus dijadikan acuan oleh setiap lembaga pendidikan sehingga tujuan kurikulum atau tujuan pendidikan dapat tercapai. Karena itu, dalam manajemen kurikulum, aktivitas terpentingnya adalah aktivitas yang erat kaitannya dengan tugas guru serta aktivitas yang berkaitan erat dengan proses pembelajaran dan pengajaran itu sendiri.[48]

Dalam masalah kurikulum, biasanya ada tiga komponen yang menjadi dasar penyusunan kurikulum, yaitu *dasar psikologis* yang digunakan untuk mengetahui kemampuan yang diperoleh peserta didik serta apa yang menjadi kebutuhannya, *dasar sosiologis* yang digunakan

[47] Irjus Indrawan, *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 7.

[48] *Ibid*., hlm. 32.

untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap pendidikan, serta *dasar filosofis* yang digunakan untuk mengetahui nilai yang akan dicapai.[49]

Tetapi, khusus kurikulum pendidikan Islam, pengembangannya harus senantiasa mengacu kepada al-Qur'an dan hadits sebagai landasan normatifnya. Al-Syaibani, sebagaimana dikutip Umar dkk., menerangkan kerangka dasar tentang kurikulum Islam, antara lain:

a. Dasar agama sebagai ruh dan target tertinggi dalam kurikulum dengan mengacu kepada sumber utama ajaran Islam, yaitu al-Qur'an dan hadits.
b. Dasar falsafah yang memberikan pedoman secara filosofis terhadap tujuan pendidikan Islam sehingga tujuan, isi, dan organisasi kurikulum mengandung nilai-nilai yang diyakini sebagai suatu kebenaran baik ditinjau dari sisi ontologis, epistemologis, dan juga aksiologisnya.
c. Dasar psikologis yang memberikan landasan dalam perumusan kurikulum agar sejalan dengan perkembangan psikis peserta didik.
d. Dasar sosial yang memberikan gambaran agar pendidikan Islam mengakar dalam kehidupan dan kebudayaan masyarakat.[50]

[49] Iskandar Wiryokusumo dan Usman Mulyadi, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm. 49.

[50] Umar dkk., *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Transformatif* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 101–102.

2. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik memiliki cakupan yang sangat luas. Ia tidak sekadar berkaitan kegiatan pencatatan peserta didik saja, tetapi juga menyangkut banyak aspek dan secara operasional dapat digunakan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan.[51] Pada prinsipnya, manajemen peserta didik merupakan bentuk layanan lembaga pendidikan yang fokus perhatiannya tertuju pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa, baik di dalam maupun di luar kelas, mulai dari pengenalan, pendaftaran, sampai pelayanan individual.[52]

Menurut Eka Prihatin, sebagaimana dikutip Saihudin, agar manajemen peserta didik dapat dikelola dengan baik, maka perlu dipahami prinsip-prinsip pengelolaan peserta didik, di antaranya:

a. Sebagai bagian dari manajemen sekolah, maka manajemen peserta didik harus memiliki kesamaan dengan visi, misi, dan tujuan manajemen sekolah secara keseluruhan.

[51] Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), hlm. 98.

[52] Irjus Indrawan, *Pengantar Manajemen Sarana*..., hlm. 8.

b. Segala bentuk kegiatan, manajemen peserta didik harus mengemban visi pendidikan dan dalam rangka mendidik siswa.
c. Kegiatan manajemen peserta didik diupayakan untuk mempersatukan mereka yang sudah pasti memiliki latar belakang serta bakat berbeda.
d. Kegiatan manajemen peserta didik harus dilihat sebagai upaya pengaturan terhadap semua aktivitas peserta didik.
e. Kegiatan manajemen peserta didik harus mendorong terciptanya kemandirian peserta didik.[53]

Dilihat dari fungsi kegiatannya, maka fungsi kegiatan manajemen peserta didik antara lain adalah sebagai berikut:

a. Menangani penerimaan murid baru, yang bentuk kegiatannya bisa berupa pembentukan panitia, menentukan syarat pendaftaran, menyediakan formulir pendaftaran, dan lain sebagainya.
b. Melakukan pencatatan biodata peserta didik.
c. Membuat tata terbit untuk peserta didik baru maupun lama.
d. Membuat daftar presensi peserta didik.[54]

[53] Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan*..., hlm. 95–96.
[54] B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 74.

Prinsip mendasar yang juga harus dipahami setiap pengelola pendidikan Islam terkait manajemen peserta didik adalah pemahaman terhadap peserta didik itu sendiri berdasarkan perspektif Islam. Di dalam Islam, pendidikan yang diberikan kepada peserta didik (*murid*) tidak semata-mata ditujukan untuk mengembangkan kecerdasan intelektual mereka, membekali mereka dengan berbagai keterampilan. Tetapi, hal yang tidak kalah penting juga adalah mengarahkan mereka untuk menjadi manusia yang beradab.

Di samping itu, setiap peserta didik juga diarahkan untuk menjadi manusia yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa harus melepaskan identitas ketauhidannya. Dengan demikian, pengelola pendidikan Islam, mau tidak mau, harus memiliki paradigma tentang anak atau peserta didik serta bagaimana seharusnya memperlakukan mereka berdasarkan informasi yang terdapat di dalam al-Qur'an dan hadits.[55]

3. Manajemen Kepegawaian

Manajemen kepegawaian atau tenaga pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan penerimaan pegawai

[55] Sudirman Anwar, *Management of Student Development Perspektif al-Qur'an dan as-Sunnah* (Riau: Yayasan Indragiri, 2015), hlm. 21.

baru, surat keputusan, mutasi, surat tugas, berkas tenaga kependidikan, daftar umum kepegawaian, upaya peningkatan SDM pegawai, serta kinerja pegawai dalam institusi pendidikan.[56]

Menurut Sulistyorini, manajemen kepegawaian (tenaga pendidik dan kependidikan), termasuk dalam lembaga pendidikan Islam, mencakup beberapa aspek, seperti aspek perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, kompensasi, serta penilaian pegawai.[57]

Mereka yang termasuk tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Karenanya, manajemen kepegawaian dibentuk dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja pegawai serta mendayagunakan potensi mereka agar mencapai hasil dan tujuan pendidikan secara optimal.[58]

Kepegawaian atau juga disebut personalia dalam institusi pendidikan, dapat dibedakan atas tenaga kependidikan dan non-kependidikan (pendidik). Tenaga

---

[56] Cucun Sunaengsih dkk., *Pengelolaan Pendidikan* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), hlm. 4.

[57] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 67.

[58] Veithzal Rivai Zainal dkk., *Islamic Quality Education Management: Pentingnya Mengelola Pendidikan Bermutu untuk Melahirkan Manusia Unggul Menurut Islam, Serta Mencerdaskan Umat dengan Pendidikan Bermutu dan Islami* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hlm. 78.

kependidikan meliputi tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti, penilik, pustakawan, teknisi sumber belajar, pengajar, dan laboran. Sementara, tenaga non-kependidikan atau tenaga pendidik meliputi pengajar, pembimbing, pelatih. Di samping itu, ada juga pengelola satuan pendidikan yang meliputi kepala sekolah, ketua, direktur, rektor, dan termasuk pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.[59]

4. Manajemen Keuangan

Sebagaimana dalam substansi manajemen pendidikan lainnya, manajemen keuangan juga harus dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pengarahan, pengawasan, dan juga pengendalian. Dalam mengelola institusi pendidikan, masalah keuangan juga harus dikelola dengan sebaik-baiknya karena ia akan ikut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam manajemen keuangan antara lain adalah memperoleh dan menetapkan sumber pendanaan, pelaporan, pemanfaatan dana, pemeriksaan, dan pertanggungjawaban. Manajemen keuangan juga menyangkut ketatausahaan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, dan

[59] Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 9.

pertanggungjawaban, sehingga secara keseluruhan manajemen keuangan merupakan rangkaian aktivitas berupa pengaturan atau pengelolaan keuangan sekolah.[60]

Manajemen keuangan lembaga pendidikan harus dikelola dengan efektif dan efisien. Sebab, dalam penerapannya, manajemen keuangan akan selalu berkaitan dengan disiplin keilmuan lainnya, seperti manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, metode kuantitatif, dan akuntansi.[61]

Dengan demikian, manajemen keuangan dalam institusi pendidikan tidak hanya menyangkut pencatatan sumber keuangan sekolah dan pemanfaatannya. Tetapi, di dalamnya juga menyangkut bagaimana keuangan sekolah dapat digunakan secara lebih produktif demi mencapai tujuan pendidikan.

Dalam mengelola keuangan lembaga pendidikan, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan antara lain:

a. Prinsip keadilan, yang berarti besarnya pendanaan pendidikan harus disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.
b. Transparansi, yang berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan sekolah baik dari

[60] Irjus Indrawan, *Pengantar Manajemen Sarana*..., hlm. 6.
[61] Musthafa, *Manajemen Keuangan* (Yogyakarta: Andi Offset, cet. XXVI, 2010), hlm. 2.

sumber dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya.

c. Akuntabilitas, yang berarti penggunaan keuangan sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
d. Efektivitas, yang berarti pembiayaan terhadap aktivitas sekolah dalam rangka mencapai tujuan beserta hasil kualitatifnya sesuai dengan rencana sekolah.
e. Efisiensi, yaitu lebih mengarah kepada adanya perbandingan yang seimbang antara masukan dan keluaran atau antara daya dan hasil.[62]

Hal yang tidak kalah penting diperhatikan adalah bahwa pengelola pendidikan harus memahami dengan benar antara manajemen keuangan dan fungsi keuangan. Manajemen keuangan berhubungan dengan pengaturan terhadap fungsi keuangan. Sementara, fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu.[63]

Khusus untuk manajemen keuangan dalam lembaga pendidikan Islam, prinsip dan nilai-nilai Islami yang berlandaskan pada pesan moral al-Qur'an dan hadits

[62] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan...*, hlm. 156.

[63] Wijaya, dalam Agustinus Hermino, *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan: Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju Comprehensive Multilevel Planning* (Jakarta: Gramedia, 2013), hlm. 183.

harus diperhatikan. Prinsip kejujuran dalam pengaturan keuangan serta status kejelasan dan kesucian (kehalalan) dalam mendapatkan sumber pendanaan merupakan aspek yang penting dipertimbangkan.

Aspek inilah yang dapat membedakan manajemen keuangan lembaga pendidikan Islam dengan konsep manajemen pendidikan pada umumnya. Aspek transparansi, kehalalan, dan terbebasnya sumber keuangan dari jalan yang haram dan bahkan samar-samar (*syubhat*) merupakan syarat untuk keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas secara intelektual maupun spiritual.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan hal yang berbeda. Sarana pendidikan berkaitan dengan semua fasilitas atau peralatan yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, baik sarana itu bergerak atau tidak bergerak, dan bertujuan agar proses pendidikan berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien. Gedung, ruang kelas, meja kursi, laboratorium, dan media pembelajaran merupakan sarana pendidikan.

Sementara, prasarana berkaitan dengan fasilitas yang secara tidak langsung turut menunjang proses jalannya pendidikan, seperti halnya halaman, taman sekolah, tata

tertib, akses menuju sekolah, dan sebagainya. Dua hal ini, sarana dan prasarana, harus dikelola dengan efektif agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Secara umum, manajemen sarana dan prasarana berfungsi mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap proses pendidikan.[64] Menurut Mujamil Qomar, sarana dan prasarana dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, harus dikelola secara optimal dengan memperhatikan beberapa prinsip kebutuhan antara lain:

a. Lengkap dan siap dipakai setiap saat serta awet.
b. Rapi, indah, dan bersih sehingga menumbuhkan perasaan senang dan semangat bagi siapa pun yang memasuki kompleks pendidikan.
c. Kreatif dan inovatif sehingga dapat merangsang imajinasi kreatif peserta didik.
d. Menghindari kecenderungan bongkar-pasang sarana dengan cara membuat perencanaan pengadaan sarana prasarana yang memiliki jangkauan panjang.
e. Memiliki tempat kegiatan yang bersifat sosio-religius seperti halnya masjid atau mushala.[65]

---

[64] Arinda Firdianti, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa* (Yogyakarta: Gre Publishing, 2018), hlm. 48.

[65] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 171.

6. Manajemen Perkantoran

Secara umum, manajemen perkantoran diartikan sebagai proses kerja sama di dalam kantor yang dilakukan untuk mencapai tujuan kantor. Proses ini juga harus sudah ditetapkan sebelumnya berdasarkan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, yaitu melalui proses perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan.[66]

Biasanya, manajemen perkantoran dipahami sebagai pengelolaan kerja administrasi ketatausahaan. Tetapi, ketatausahaan itu sendiri hanyalah bagian kecil dari administrasi yang proses kerjanya memang banyak dilakukan di dalam kantor. Pemahaman ini seringkali menimbulkan kesalahpahaman karena tidak sedikit orang yang memahami bahwa pekerjaan administrasi adalah pekerjaan ketatausahaan.

Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama yang melibatkan banyak pihak dalam rangka mencapai tujuan secara efektif. Dengan demikian, manajemen perkantoran dalam lembaga pendidikan merupakan kerja administrasi yang tidak hanya dibebankan pada seseorang yang menjabat sebagai ketatausahaan, melainkan

[66] Suparjati dkk., *Tata Usaha dan Kearsipan* (Yogyakarta: Kanisius, cet. v, 2004), hlm. 4.

melibatkan semua pihak yang bekerja di dalam lembaga pendidikan itu sendiri.[67]

7. Manajemen Hubungan Masyarakat

Salah satu tujuan dari manajemen hubungan masyarakat atau humas antara lain adalah untuk mengetahui, menilai, dan menyimpulkan sikap masyarakat terkait dukungan mereka terhadap lembaga pendidikan. Dengan demikian, fungsi humas bukan sekadar memberikan informasi kepada masyarakat tentang fakta-fakta di dalam lembaga pendidikan, tetapi juga sekaligus mampu menjelaskan banyak hal mengenai seluruh proses dan kendala pendidikan.

Pengelolaan terhadap humas juga harus dilakukan secara efektif melalui tahap perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan. Melalui pengaturan yang efektif, maka humas dapat memberikan informasi tentang proses pendidikan sekaligus memperoleh informasi tentang pikiran, kritik, dan solusi apa saja yang berkembang di masyarakat mengenai lembaga pendidikan.

Menurut Kristiawan, dalam manajemen humas, ada beberapa asas yang harus diperhatikan:

[67] Wildan Zulkarnain dan Raden Bambang Sumarsono, *Manajemen Perkantoran Profesional* (Malang: Gunung Samudera, 2015), hlm. 2.

a. Objektif dan resmi. Artinya, setiap informasi yang dikeluarkan tidak bertentangan dengan kebijakan yang dilaksanakan serta merupakan informasi resmi dari instansi pendidikan bersangkutan.
b. Memiliki kerja organisasi yang tertib, disiplin, dan efektif sehingga hubungan dengan masyarakat juga berjalan dengan efektif.
c. Setiap informasi yang dikeluarkan lembaga pendidikan diupayakan dapat mendorong keinginan masyarakat untuk ikut berpartisipasi sekaligus memberikan dukungan kepada masyarakat.
d. Informasi dari humas harus bersifat konsisten sehingga masyarakat selalu memperoleh informasi baru atau sesuai dengan kebutuhan mereka.
e. Respons masyarakat harus diperhatikan dengan sepenuhnya.[68]

8. Manajemen Unit Penunjang

Untuk mencapai tujuan pendidikan, setiap lembaga pendidikan tidak hanya memerlukan perangkat pembelajaran seperti halnya buku dan media pembelajaran lainnya. Tetapi di samping itu, juga memerlukan unit-unit penunjang lainnya yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

[68] Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 11–12.

Sebagaimana dalam manajemen lainnya, manajemen unit penunjang juga harus dikelola melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai unit penunjang pendidikan antara lain bimbingan dan konseling, perpustakaan, UKS, olahraga, Pramuka, dan sebagainya.[69]

Unit penunjang biasanya juga disebut unit layanan khusus. Unit ini merupakan upaya yang tidak secara langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam kelas, tetapi pihak sekolah memberikannya kepada peserta didik dengan tujuan agar mereka semakin optimal menjalankan proses belajarnya.

Kristiawan mengidentifikasi beberapa bentuk unit penunjang atau layanan khusus yang perlu diberikan kepada peserta didik, antara lain perpustakaan, UKS, kafetaria, keamanan sekolah atau sekuriti, serta tempat ibadah. Sekalipun unit-unit tersebut tidak berkaitan langsung dengan proses belajar di dalam kelas, tetapi pengadaannya harus dikelola dengan efektif dan efisien berdasarkan prinsip manajemen, yaitu melalui proses perencanaan yang matang, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.[70]

---

[69] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan*..., hlm. 5.

[70] Muhammad Kristiawan, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 12.

9. Manajemen Ekstrakurikuler

Tercapainya tujuan pendidikan tidak sepenuhnya ditentukan oleh proses belajar mengajar di dalam kelas. Tetapi, berbagai kegiatan bersifat mendidik yang diselenggarakan di luar kelas juga dapat menjadi penunjang bagi keberhasilan pendidikan itu sendiri. Salah satunya adalah kegiatan ekstrakurikuler.

Sekalipun kegiatan ekstrakurikuler tidak berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar di dalam kelas, tapi kegiatan tersebut dapat memberikan peluang kepada peserta didik untuk memperkaya identitas dan sekaligus meningkatkan kapasitas belajar mereka.[71]

Manajemen ekstrakurikuler perlu dikelola melalui proses perencanaan yang matang, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan yang tepat sehingga dapat memberikan hasil yang optimal bagi peserta didik. Dalam lembaga pendidikan Islam, kegiatan ekstrakurikuler yang perlu mendapat perhatian adalah kegiatan ekstra dalam bidang keagamaan atau keislaman.

Namun demikian, dalam membuat rencana pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan:

---

[71] A. Mappadjantji Amien, *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan, Organisasi, dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 383.

a. Kegiatan ekstrakurikuler harus individual dalam arti disesuaikan dengan potensi, bakat, dan minat masing-masing peserta didik.
b. Kegiatan ekstrakurikuler bersifat pilihan atau sesuai dengan keinginan dan diikuti secara sukarela oleh peserta didik.
c. Kegiatan ekstrakurikuler menuntut keikutsertaan peserta didik secara penuh.
d. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan dalam suasana yang disukai dan menggembirakan.
e. Dapat membangun semangat peserta didik untuk bekerja dengan baik dan berhasil.
f. Memiliki kemanfaatan sosial.
g. Kegiatan ekstrakurikuler dapat mengembangkan kemampuan dan tanggung jawab sosial peserta didik.
h. Kegiatan ekstrakurikuler dapat membantu mengembangkan potensi peserta didik untuk kesiapan karier masa depan mereka.[72]

Ruang lingkup manajemen pendidikan tersebut di atas merupakan komponen-komponen yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Dengan kata lain, untuk mencapai tujuan pendidikan, maka manajemen dalam ruang lingkup manajemen tersebut harus sama-

[72] Trianto Ibnu Badar at-Taubany dan Hadi Suseno, *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 353.

sama dikelola dengan tepat dan seimbang sehingga dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.

Kesalingterkaitan antara ruang lingkup manajemen pendidikan tersebut dapat dilihat sebagaimana bagan berikut:

Gambar 1. Bagan ruang lingkup manajemen pendidikan

E. Kesimpulan

Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen memegang peranan penting dalam lembaga pendidikan. Secara praktik, manajemen sudah dilakukan oleh manusia sejak zaman purbakala, dan baru menjadi disiplin keilmuan pada awal abad ke-20.

Manajemen memiliki arti yang sangat beragam karena dipengaruhi oleh sudut pandang, keyakinan, dan pemahaman subjektif orang-orang yang mengartikannya. Tetapi, secara umum, manajemen diartikan sebagai proses pengelolaan suatu pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil serta demi mencapai tujuan-tujuan dengan cara melibatkan orang lain.

Manajemen, oleh para teoretikus, dibagi ke dalam empat kategori. Yaitu, manajemen sebagai ilmu, manajemen sebagai seni, manajemen sebagai kiat, dan manajemen sebagai profesi. Tetapi, prinsip utama manajemen adalah adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Sebagaimana arti manajemen, kata 'pendidikan' juga memiliki beragam arti. Tetapi, secara umum, pendidikan diartikan sebuah proses pembelajaran yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung antar seseorang maupun golongan. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai

proses pengelolaan institusi pendidikan yang di dalamnya ada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan tujuan memperoleh hasil serta demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan secara optimal melalui kerja sama.

Sementara, kata 'Islam' mengandung arti selamat, patuh, dan damai. Islam menurut istilah diartikan sebagai agama yang dibangun atas lima pilar, yaitu dengan mengucapkan dua kalimat syahadat, melaksanakan shalat, melaksanakan puasa di bulan Ramadhan, mengeluarkan zakat, serta melaksanakan ibadah haji bagi yang mampu.

Dengan demikian, manajemen pendidikan Islam dapat diartikan sebagai upaya menggali dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki umat Islam melalui kerja sama secara efektif agar potensi yang dimiliki dapat ditumbuhkembangkan demi tercapainya insan yang terdidik, berakhlak mulia, berguna, dan selamat.

Manajemen pendidikan Islam, sebagaimana manajemen pada umumnya, memiliki empat macam fungsi, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Sementara, ruang lingkup manajemen pendidikan Islam meliputi manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen kepegawaian, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen perkantoran, manajemen

humas, manajemen unit penunjang, dan manajemen ekstrakurikuler.

Meskipun secara konseptual fungsi manajemen dan ruang lingkup manajemen pendidikan Islam tidak jauh berbeda dengan manajemen organisasi pada umumnya, tetapi manajemen pendidikan Islam harus dibangun di atas nilai-nilai keislaman yang merujuk pada al-Qur'an dan hadits. Sehingga, tujuan dan hasil pendidikan tidak semata-mata mencetak generasi yang berkualitas secara intelektual, tetapi juga pribadi yang cerdas secara spiritual, beriman, dan bertakwa.

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Bab 2
Tinjauan Kritis Manajemen Pendidikan Islam

A. Pengantar

Lembaga pendidikan Islam, sejatinya, memiliki peranan yang tidak kalah penting dibanding lembaga pendidikan pada umumnya. Tapi di sisi lain, lembaga pendidikan ini juga kerap dipandang sebagai lembaga yang paling banyak menghadapi problematika dan belum sepenuhnya terpecahkan dengan tuntas.[73]

Pandangan-pandangan mengenai beragam problem yang dihadapi lembaga pendidikan Islam menjadikan lembaga ini terkesan kurang mendapatkan apresiasi dari

[73] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. v.

masyarakat. Sehingga, tidak sedikit masyarakat yang menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai alternatif terakhir untuk menyekolahkan anak-anak mereka setelah tidak diterima di sekolah-sekolah negeri.

Di antara problem yang masih menghantui lembaga pendidikan Islam antara lain menyangkut aspek kelembagaan, program, dan yang tidak kalah penting adalah aspek manajemen pengelolaannya. Meskipun tidak semua lembaga pendidikan Islam memiliki kelemahan dalam bidang manajemen, tetapi beberapa lembaga pendidikan Islam di Indonesia masih menunjukkan adanya persoalan itu.

Fakta tersebut tentu saja harus menjadi perhatian bersama, terutama di antara para pengelola lembaga pendidikan Islam. Sebab, lembaga pendidikan Islam memiliki peranan yang sangat signifikan dalam menanamkan nilai-nilai Islam sekaligus mengembangkan bidang-bidang keilmuan lainnya sehingga masyarakat muslim mampu menghadapi dan berperan aktif di setiap perubahan zaman.

Di samping itu, berdirinya lembaga-lembaga pendidikan saat ini, secara tidak langsung, menciptakan terjadinya kompetisi antarlembaga.[74] Sehingga, lembaga

[74] Siti Nadhiroh, Rina Roudhotul Jannah, "*Learning Resources by Environment* sebagai Visualisasi Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan di MIN Jejeran Bantul". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016), hlm. 230.

pendidikan Islam, mau tidak mau, harus ambil bagian dalam persaingan tersebut agar tidak 'ditinggalkan' oleh masyarakat. Dalam menghadapi kompetisi semacam itu, tentu lembaga pendidikan Islam harus mempersiapkan segalanya dengan baik. Salah satunya, terkait dengan manajemen pendidikan yang optimal.

Hemat penulis, problem manajemen yang dihadapi lembaga pendidikan Islam dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu problem manajemen pendidikan Islam klasik dan kontemporer. Adapun yang dimaksud problem manajemen pendidikan Islam klasik ialah persoalan-persoalan manajemen yang masih terus membayangi lembaga pendidikan Islam saat ini, yang problem ini telah berlangsung sejak lama. Persoalan tersebut muncul terutama karena pengelola pendidikan tidak memahami atau tidak menjalankan prinsip-prinsip manajemen sebagaimana seharusnya.

Sementara, problem manajemen pendidikan Islam kontemporer ialah berupa tantangan masa kini dan masa depan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam, tetapi tidak direspons dengan cukup baik. Hal ini terlihat, misalnya, dengan tidak adanya upaya kreatif untuk melakukan inovasi dan terobosan berarti yang dapat membawa lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga pendidikan yang maju, modern, serta mampu menjawab tantangan zaman.

B. Problem Manajemen Pendidikan Islam Klasik

Terjadinya problem manajemen pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan belum dijalankannya fungsi-fungsi manajemen dalam seluruh ruang lingkup manajemen pendidikan. Tetapi, problem tersebut adakalanya juga berakar pada sikap masyarakat Islam, termasuk pengelola pendidikan, terhadap lembaga pendidikan Islam itu sendiri.

Menurut Maesaroh Lubis, pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari persoalan-persoalan yang melingkupinya,[75] yang salah satunya berkaitan dengan keberadaan masyarakat di dalamnya. Karena itu, membicarakan problem lembaga pendidikan Islam, mau tidak mau, kita harus meletakkan keberadaan lembaga pendidikan tersebut dalam kerangka kehidupan masyarakat.

Di tengah-tengah masyarakat, lembaga pendidikan Islam terkadang masih dipandang secara dikotomis. Artinya, lembaga pendidikan Islam hanya dipahami sebagai lembaga yang lebih memprioritaskan pendidikan agama, hanya konsen mengajarkan aspek ibadah, serta berorientasi pada kehidupan *ukhrawi* dan terlepas dari kepentingan duniawi.

[75] Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2018),hlm. 12.

Namun demikian, paradigma yang dikotomis terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam tersebut, satu sisi, juga merupakan problem historis. Dengan kata lain, paradigma tersebut dibentuk oleh sejarah perkembangan dan praktik pendidikan Islam sendiri di Indonesia.

Secara historis, praktik pendidikan Islam di Indonesia sudah berlangsung sejak masuknya agama Islam ke negara kepulauan ini.[76] Artinya, ketika Islam masuk dan diperkenalkan kepada masyarakat Nusantara, saat itulah sebenarnya telah terjadi praktik pendidikan Islam, salah satunya melalui upaya transmisi ajaran agama Islam terhadap masyarakat.

Menurut Mohammad Kosim, kendati praktik pendidikan Islam di Indonesia sudah berlangsung sejak masuknya Islam ke Nusantara sekitar 15 abad yang lalu, namun kajian tentang pendidikan Islam di Indonesia sendiri masih terbatas, baik dari aspek filosofis, sosiologis, dan historis.[77]

Hal senada juga diungkapkan oleh Azyumardi Azra, yang mengatakan bahwa kajian kependidikan Islam di

[76] Selama ini, terdapat beberapa teori berkenaan dengan masuknya Islam di Indonesia. Ada yang berpendapat bahwa Islam dibawa ke Nusantara oleh para pedagang dari Gujarat dan Malabar. Ada pula pendapat yang mengatakan bahwa Islam masuk ke Indonesia dan dibawa langsung dari Arab oleh kaum sufi yang menjalankan dakwah Islam di Nusantara. Uraian lebih rinci tentang masalah ini dapat dilihat dalam Azyumardi Azra, *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad ke-17 dan 18* (Bandung: Mizan, 1994), hlm. 24–36.

[77] Mohammad Kosim, "Kajian Historis Pendidikan Islam di Indonesia". *Jurnal Tadrís*, Volume 1. Nomor 1. (2006), hlm. 30–31.

Indonesia belum tergarap secara serius dibanding dengan kajian dalam bidang studi Islam lainnya. Dengan demikian, dapat dipahami jika pemikiran kependidikan Islam tidak berkembang sebagaimana yang diharapkan.[78]

Meskipun kajian tentang sejarah pendidikan Islam di Indonesia oleh sebagian kalangan dipandang masih belum cukup memadai, tapi keadaan itu tidak menyurutkan para akademisi untuk terus mengkaji seperti apa praktik, sejarah, dinamika, termasuk manajemen pendidikan Islam di Nusantara dari waktu ke waktu.

Potret pendidikan Islam awal di Indonesia sebelum masa penjajahan seringkali dikategorikan sebagai pendidikan tradisional. Praktik pendidikan Islam di masa itu lebih diarahkan untuk mengajarkan ajaran-ajaran Islam, terutama yang berkaitan dengan pemantapan keimanan dan praktik-praktik ibadah. Sistem yang digunakan pada masa itu masih berupa *khalaqah* (pengenalan Islam) yang diselenggarakan di langgar (surau) dan masjid sampai kemudian berdiri lembaga pesantren yang waktu itu banyak terpusat di pedalaman-pedalaman pedesaan.

Didirikannya lembaga pendidikan Islam berupa pesantren di pedalaman pedesaan ini bukannya tanpa alasan. Sebelumnya, praktik pendidikan Islam banyak dilakukan di kota-kota pelabuhan. Hal ini dapat dipahami

[78] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos, 1999), hlm. 85.

mengingat para penyebar Islam yang masuk ke Indonesia sebagian besar datang melalui jalur perdagangan laut, sehingga daerah-daerah dekat pelabuhan secara perlahan menjadi kota yang tidak saja berfungsi sebagai pusat ekonomi, tapi sekaligus menjadi pusat pendidikan Islam itu sendiri.[79]

Selanjutnya, ketika kota-kota pelabuhan yang menjadi pusat perdagangan kaum muslim dan pusat pendidikan Islam jatuh ke tangan Portugis pada abad ke-16, proses penyebaran Islam yang menandai praktik awal pendidikan Islam Nusantara ini beralih ke daerah pedalaman. Di daerah pedalaman atau pedesaan inilah, kemudian berkembang pesantren-pesantren sebagai institusi pendidikan Islam di Indonesia.[80]

Menurut Nurhayati Djamas, kehadiran Belanda sejak abad ke-16 tidak hanya membawa misi dagang, tapi sekaligus menjalankan ekspansi politik kolonial mereka. Kenyataan tersebut telah membawa pengaruh yang sangat besar terhadap masyarakat Indonesia, salah satunya terhadap dunia pendidikan Islam.

Diterapkannya politik etis oleh pemerintah kolonial Belanda awal abad ke-20 menjadi salah satu tonggak awal

[79] Hary J. Benda, *Bulan Sabit dan Matahari Terbit Islam di Indonesia pada Masa Pendudukan Jepang*, terj. Daniel Dhakidae (Jakarta: Pustaka Jaya, 1980), hlm. 28.

[80] Fachry Ali dan Bakhtiar Effendy, *Merambah Jalan Baru Islam* (Bandung: Mizan, 1986), hlm. 35

terbentuknya sistem sekolah di Indonesia. Sejak itulah, masyarakat Indonesia mengenal sistem sekolah dengan pengetahuan umum sebagai muatan kurikulumnya.[81] Didirikannya lembaga pendidikan berupa sekolah-sekolah oleh Belanda ini juga merupakan awal bagi dimulainya proses modernisasi pendidikan di Indonesia, termasuk pendidikan Islam.

Berdasarkan kajian sejarah, sampai paruh kedua abad ke-19, pendidikan Islam di Indonesia yang diselenggarakan di masjid dan pesantren masih merupakan lembaga pendidikan yang dominan bagi masyarakat Indonesia. Tapi secara perlahan, mulai terjadi pergeseran terutama sejak diperkenalkannya model pendidikan sekolah yang dirancang oleh pemerintah Belanda. Terjadinya pergeseran ini, dalam pandangan Azyumardi Azra, merupakan awal dari terbentuknya dualisme sistem pendidikan bagi masyarakat Indonesia yang bersifat dikotomis (agama dan umum).[82]

Terjadinya dualisme sistem pendidikan di Indonesia ini diakibatkan oleh perkembangan dan perluasan lembaga pendidikan Islam yang diselenggarakan oleh kalangan Islam pribumi di satu sisi dan didirikannya sekolah-sekolah umum oleh pemerintah Belanda di sisi yang lain.

---

[81] Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 10.

[82] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam*..., hlm. 97.

Terciptanya dualisme sistem pendidikan di Indonesia pada waktu itu bukan sekadar melahirkan muatan pengetahuan yang berbeda. Tapi juga menjadi faktor penyebab lahirnya produk pendidikan dengan corak dan orientasi yang berbeda pula. Bahkan, menurut Nurhayati, keduanya cenderung berhadapan sebagaimana dua faksi yang berbeda, di mana lembaga pendidikan Islam melahirkan para ahli bidang keislaman namun minim pengetahuan umum, sementara sekolah umum melahirkan para ahli dalam pengetahuan umum tapi minim ilmu keislaman.[83]

Cara pandang yang dikotomis terhadap keberadaan lembaga pendidikan Islam ini, hemat penulis, merupakan problem yang sebenarnya sangat klasik. Meskipun demikian, saat ini tidak menutup kemungkinan ada sebagian masyarakat, termasuk sebagian pengelola lembaga pendidikan Islam, yang masih memiliki cara pandang seperti itu.

Akibat cara pandang yang dikotomis seperti itu, sebagian lembaga pendidikan Islam terkadang dijalankan tanpa pengelolaan yang optimal. Sebab, hal yang menjadi prioritas adalah bagaimana proses transfer pengetahuan tentang ajaran-ajaran keislaman bisa tetap berjalan secara rutin tanpa ada inovasi yang berarti.

[83] Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam*..., hlm. 13.

Selain berkaitan dengan cara pandang yang dikotomis, problem yang dihadapi lembaga pendidikan Islam adalah menyangkut manajemen atau pengelolaan pendidikan Islam itu sendiri. Hemat penulis, secara garis besar, problem manajemen pendidikan Islam klasik menyangkut tiga masalah utama:

1. Problem Manajemen Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam juga menjadi problematika tersendiri yang dihadapi lembaga pendidikan Islam klasik. Secara umum, kepemimpinan merupakan persoalan yang esensial dalam Islam. Hal ini tersirat salah satunya dalam sabda Rasulullah Saw, *kullukum rá'in wa kullukum masúlun*...(setiap diri kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan diminta pertanggungjawabannya).[84]

Dengan menempatkan setiap individu sebagai pemimpin, maka terkandung sebuah pesan bahwa setiap manusia dituntut agar mampu menjalankan tugas kepemimpinan atas dirinya dengan sebaik-baiknya. Sebab, mereka kelak akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan yang dipikulnya.

[84] HR. Bukhari: 4789.

Apabila setiap individu memiliki keharusan untuk memimpin dirinya sendiri dengan baik dan benar, tentu demikian halnya dengan kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Termasuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam.

Dalam lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan dipertanggungjawabkan tidak hanya kepada sesama manusia. Tetapi yang tidak kalah penting adalah pertanggungjawaban kita kepada Allah Swt. Spirit inilah yang menjadikan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam harus benar-benar dijalankan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk ketundukan kita kepada Sang Pencipta atas amanah kepemimpinan yang dibebankan kepada kita.

Masalahnya, sampai saat ini, lembaga pendidikan Islam masih memiliki problem kepemimpinan yang harus dibenahi. Tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang manajemen kepemimpinannya kurang ideal sehingga tidak mampu menjalankan tugasnya dengan efektif.[85] Upaya ini penting dilakukan, sebab membiarkan problem kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam terus berlarut-larut akan berimplikasi pada terganggunya pengelolaan pendidikan secara umum.

[85] Abdur Rouf, "Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016), hlm. 335.

Problem kepemimpinan dalam manajemen pendidikan Islam dapat dikatakan sebagai problem yang lebih bersifat filosofis. Dalam manajemen pendidikan Islam klasik, makna kepemimpinan lebih banyak didasarkan pada pemahaman bahwa yang disebut pemimpin adalah mereka yang dianugerahi sifat-sifat unggul dan istimewa yang menjadikannya berbeda dari orang lain.[86] Persepsi kepemimpinan seperti ini, secara tidak langsung, mengandung pemahaman bahwa seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh serta dapat membawa orang lain kepada kondisi tertentu yang dikehendaki.

Kepemimpinan seorang kiai dalam lembaga pendidikan pesantren barangkali merupakan contoh yang tepat dalam hal ini. Seorang kiai dipandang layak dan pantas untuk dijadikan sebagai pemimpin karena ia dianggap memiliki keistimewaan dan keunggulan dibanding orang lain.

Akan tetapi, kepemimpinan dalam pendidikan Islam, idealnya, tidak hanya didasarkan pada aspek berupa adanya sifat keunggulan dan keistimewaan yang dimiliki suatu individu. Sebab, saat ini, kepemimpinan juga bisa ditentukan oleh tuntutan-tuntutan situasional serta dapat diserahkan kepada mereka yang memiliki kemampuan

[86] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: PrenadaMedia Group, cet. v, 2015), hlm. 29.

untuk melakukan langkah revolusioner dan mampu bersikap adaptif terhadap perkembangan zaman.

Merujuk pada hasil penelitian Mastuhu, bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam terkadang masih memperlihatkan adanya pola kepemimpinan yang sentralistik, otoriter, dan karismatik,[87] serta lebih mempertimbangkan popularitas ketokohan seseorang. Pola kepemimpinan seperti ini, kemungkinan besar, dipengaruhi oleh pemahaman kepemimpinan klasik yang mengartikan bahwa pemimpin adalah mereka yang memiliki sifat unggul dan istimewa yang menjadikannya berbeda dengan orang lain.

Untuk mengatasi problem tersebut, sudah saatnya kepemimpinan dipahami sebagai cara menghadapi peranan organisasi pendidikan sehingga dapat menjembatani terlaksananya langkah-langkah pengelolaan manajemen pendidikan secara menyeluruh.[88] Sehingga, dengan demikian, diperlukan manajemen kepemimpinan yang benar-benar memahami tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang efektif secara menyeluruh serta demi tercapainya cita-cita pendidikan yang optimal.

---

[87] Mastuhu, *Modernisasi Pondok Pesantren* (Jakarta: INIS, 1998), hlm. 22.

[88] Muh. Hambali, "Kepemimpinan Berbasis *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017), hlm. 23.

2. Problem Manajemen Stakeholder

Persoalan klasik lembaga pendidikan Islam yang masih terasa sampai saat ini adalah kemampuan melakukan pengelolaan terhadap *stakeholder*. Sebuah lembaga pendidikan Islam akan sangat sulit berkembang apabila tidak memiliki kemampuan untuk menciptakan perubahan yang signifikan seiring perkembangan zaman.

Tetapi, untuk dapat melakukan perubahan, lembaga pendidikan Islam harus terlebih dahulu memahami kebutuhan dan harapan *stakeholder* yang melingkupinya. Menurut Muhaimin, kemampuan sebuah organisasi dalam memahami harapan dan kebutuhan *stakeholder* merupakan faktor penting yang dapat menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi. Termasuk lembaga pendidikan.[89]

Tanpa memahami kebutuhan dan harapan *stakeholder*-nya, sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar mengalami kelambanan dalam merespons harapan masyarakat seiring perkembangan zaman. Tetapi, problem tersebut juga akan berimplikasi pada terhambatnya proses manajemen pendidikan Islam secara umum dan menghambat tercapainya tujuan pendidikan.

Perlunya lembaga pendidikan Islam, seperti halnya madrasah dan pesantren, memahami kebutuhan dan

[89] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 23–24.

harapan *stakeholder*-nya tidak lain karena keberadaan lembaga pendidikan Islam bukan lagi semata-mata bertujuan memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mempelajari ilmu keislaman. Menurut Karni, lembaga pendidikan Islam saat ini sudah menjadi aktivitas manusiawi dengan tujuan meningkatkan peluang serta kemampuan masyarakat agar dapat membantu tercapainya tujuan hidup secara luas.[90] Karena itu, keberadaan lembaga pendidikan Islam dituntut untuk selalu bersikap responsif terhadap perubahan dan perkembangan zaman sehingga dapat memenuhi harapan masyarakat.

Upaya yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam terkait dengan bagaimana memahami kebutuhan dan harapan *stakeholder* ini mengharuskan dirumuskannya manajemen strategi oleh lembaga itu sendiri. Sementara, perlunya manajemen strategi oleh setiap lembaga pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan setidaknya oleh adanya dua faktor penyebab, yaitu ketatnya persaingan antarlembaga pendidikan dan semakin banyaknya tuntutan masyarakat atau *stakeholder* seiring perkembangan zaman.[91] Dua faktor ini merupakan situasi yang akan terus dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam yang seandainya tidak

[90] Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam* (Bandung: Penerbit Mizan, 2009), hlm. 411.

[91] Ahmad Khori, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 79.

disikapi dengan tepat, bukan tidak mungkin lembaga pendidikan Islam akan semakin ditinggalkan oleh masyarakat.

Persoalannya adalah lembaga pendidikan Islam klasik terkadang mengabaikan tuntutan *stakeholder*-nya. Maka tidak mengherankan kemudian bila sebagian masyarakat memandang lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, sebagai lembaga pendidikan tradisional yang sulit mengikuti perkembangan zaman dan memenuhi tuntutan masyarakat.

3. Problem Manajemen Pembelajaran

Masalah pembelajaran dalam lembaga pendidikan Islam juga kerap menjadi sasaran kritik dari banyak pakar. Padahal, aspek ini dapat dikatakan merupakan bagian yang paling penting dari seluruh proses pendidikan itu sendiri. Pembelajaran berkaitan erat dengan proses belajar mengajar. Karena itu, antara belajar, mengajar, dan pembelajaran harus berlangsung secara bersamaan.[92] Ketika pembelajaran tidak dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka tujuan yang diharapkan akan sangat sulit tercapai.

[92] Tulus Musthofa, Agung Setiyawan, dan Ja'far Shodiq, "Manajemen Pembelajaran Bahasa Berbasis Integrasi-Interkoneksi Menuju World Class University". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 118.

Salah satu persoalan pembelajaran yang masih sering ditemukan di dalam lembaga pendidikan Islam klasik antara lain adalah dominannya penggunaan metode ceramah yang dilakukan oleh guru sehingga proses transfer ilmu lebih mendominasi dalam seluruh aktivitas pembelajaran. Dengan metode seperti itu, guru terkesan lebih berposisi sebagai sentral daripada mitra peserta didik. Dalam materi-materi tertentu, metode pengajaran semacam itu memang diperlukan, meskipun tetap diperlukan adanya inovasi dan kreativitas masing-masing pendidik sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dikatakan bahwa problem pembelajaran yang terdapat dalam lembaga pendidikan Islam adalah berkaitan dengan kurangnya kemampuan dan profesionalitas tenaga pengajarnya.[93] Problem ini pula yang menjadikan pendidikan Islam kerap dipandang sebagai proses indoktrinatif terhadap peserta didik.

Menurut Moh. Wardi, problem pembelajaran yang dihadapi lembaga pendidikan Islam klasik secara umum dapat dilihat sebagai bagian dari problematika landasan epistemologi pendidikan Islam itu sendiri.[94] Padahal, dalam struktur bangunan pengetahuan, landasan epistemologi

[93] Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan*..., hlm. 15.

[94] Moh. Wardi, "Problem Pendidikan Islam dan Solusi Alternatifnya". *Jurnal Tadris*, Volume 8, Nomor 1, (Juni 2013), hlm. 58.

merupakan pijakan utama yang memberikan pemahaman tentang dari mana ilmu pengetahuan diperoleh dan bagaimana cara mendapatkannya.

Lemahnya pemahaman akan landasan epistemologi ini menjadikan proses pembelajaran dalam pendidikan Islam melahirkan problem lainnya, antara lain:

a. Pendidikan Islam seringkali dipandang sebagai pendidikan tradisional dan konservatif karena lemahnya penggunaan metodologi pembelajarannya yang kurang menarik.
b. Pendidikan Islam dipandang kurang mampu mengubah pengetahuan agama yang bersifat kognitif menjadi makna dan nilai yang perlu diinternalisasikan dalam diri seseorang lewat berbagai media dan cara.
c. Metodologi pengajaran dipandang konvensional karena menitikberatkan pada aspek korespondensi-tekstual dan menekankan kemampuan menghafal daripada merangsang anak didik menghadapi isu-isu yang ada di era modern.[95]

Berangkat dari problem inilah, maka manajemen pembelajaran di lingkungan pendidikan Islam perlu dikembangkan dengan terlebih dahulu memahami

[95] *Ibid*., hlm. 59–60.

aspek ontologi, epistemologi, dan aksiologi dari konsep pendidikan Islam itu sendiri.

Ketiga problem manajemen tersebut merupakan persoalan yang paling banyak dihadapi lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan yang tidak dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam dunia pendidikan menyebabkan efektivitas pengelolaan seluruh ruang lingkup manajemen pendidikan kurang optimal. Sementara, kurangnya memahami kemauan dan harapan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan menjadikan pendidikan seperti berjalan di tempat. Hal ini juga berimbas pada tidak adanya inovasi dan kreasi dalam proses pembelajaran sehingga menjadikan lembaga pendidikan Islam kerap dipandang tradisional dan konservatif.

C. Problem Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Meskipun pada awalnya terjadi dualisme dan paradigma yang dikotomis dalam sistem pendidikan Islam (agama-umum), tetapi sejak awal abad ke-20, problem tersebut perlahan mulai mencair. Hal ini seiring dengan diintroduksinya mata pelajaran umum, seperti membaca huruf Latin, ilmu bumi, dan ilmu umum lainnya ke dalam kurikulum pendidikan Islam. Meskipun demikian, dalam

kenyataannya, ilmu pengetahuan agama Islam masih tetap diutamakan.

Tetapi, walaupun demikian, pendidikan Islam di Indonesia yang awalnya hanya menitikberatkan pada kajian keislaman, mulai berubah. Kurikulum dan mata pelajaran umum mulai diperkenalkan, termasuk di pesantren. Dan perubahan ini sebenarnya juga merupakan akibat dari interaksi yang makin intens antara umat Islam Indonesia dengan dunia luar beserta sistem pendidikan yang mereka kenyam di luar sana.

Mahmud Yunus mengemukakan bahwa modernisasi pendidikan Islam di Indonesia sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1931, seiring dengan lahirnya ide-ide pembaruan pendidikan Islam oleh masyarakat pribumi sekembalinya mereka belajar dari Timur Tengah, khususnya Makkah.[96] Hal ini mengindikasikan bahwa modernisasi pendidikan Islam di Indonesia bukan semata-mata dipengaruhi oleh didirikannya sistem dan lembaga pendidikan berupa sekolah oleh Belanda. Tapi juga dipengaruhi oleh persentuhan orang-orang pribumi dengan dunia-dunia Islam yang melahirkan ide-ide pembaruan dalam Islam sehingga berimplikasi terhadap terjadinya pembaruan dalam sistem pendidikan Islam di masa itu.

[96] Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Hidakarya Agung, 1984), hlm. 198.

Seiring berjalannya waktu, pendidikan Islam di Indonesia yang awalnya masih sangat tradisional kemudian bergeser dan berubah menjadi pendidikan Islam yang modern.[97] Perubahan ini dilatarbelakangi oleh banyak faktor dan unsur kemodernan dalam dunia pendidikan Islam di Indonesia. Hal itu ditandai antara lain:

Pertama, didirikannya lembaga pendidikan berupa madrasah. Keberadaan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam sebenarnya bukan hal yang baru. Lembaga pendidikan madrasah mulai diperkenalkan sekitar abad ke-5 H, yaitu sejak didirikannya Madrasah Nizhamiyah di Baghdad oleh penguasa Nizham al-Muluk dari Dinasti Bani Seljuk pada tahun 459 H/1067 M. Berdirinya Madrasah Nizhamiyah ini kemudian diikuti oleh kota-kota lain di Timur Tengah, seperti kota Makkah dan Madinah. Di Makkah, madrasah yang mula-mula didirikan adalah Madrasah al-Ursufiyah pada tahun 571 H/1175 M

[97] Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya modernisasi pendidikan Islam di Indonesia adalah (1) diperkenalkannya sistem sekolah oleh Belanda; (2) kembalinya orang-orang pribumi ke Tanah Air setelah mereka mengenyam pendidikan, terutama di Timur Tengah, khususnya Makkah dan menggulirkan ide-ide pembaharuan Islam yang berimplikasi terhadap dunia pendidikan Islam; (3) didirikannya lembaga pendidikan berupa madrasah dengan sistem klasikal sebagaimana Belanda mendirikan sekolah; (4) diintroduksinya ilmu pengetahuan umum di madrasah dan pesantren; (5) tuntutan zaman yang meniscayakan masyarakat untuk menguasai tidak saja ilmu agama, namun juga ilmu umum dan keterampilan lainnya; (6) diintegrasikannya pendidikan Islam ke dalam sistem pendidikan nasional. Lihat, Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam*..., hlm. 15–30.

atas prakarsa Afif Abdullah Muhammad al-Ursufi.[98] Hemat penulis, didirikannya madrasah di Indonesia ini juga tidak lepas dari pengaruh adanya madrasah di Makkah dan Madinah, mengingat sebagian masyarakat pribumi ada yang menimba ilmu di sana.

Kedua, diintegrasikannya ilmu umum ke dalam madrasah, dan sebaliknya ilmu agama di sekolah umum. Terjadinya integrasi ilmu-ilmu umum ke dalam lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, juga menandakan terjadinya proses modernisasi dalam pendidikan Islam. Dengan demikian, lembaga pendidikan Islam dalam perkembangannya tidak lagi memfokuskan diri pada pengajaran materi-materi keislaman *an sich*. Di samping itu, lembaga pendidikan Islam juga mulai terbuka untuk mempelajari disiplin ilmu pengetahuan umum sebagaimana materi-materi itu sebelumnya banyak diajarkan di sekolah-sekolah umum.

Menurut catatan sejarah, lembaga pendidikan Islam yang mula-mula merintis langkah pengintegrasian ini adalah Madrasah Mambaul Ulum (memasukkan ilmu umum ke madrasah) Surakarta dan Sekolah Adabiyah (memasukkan ilmu agama ke sekolah yang menerapkan sistem persekolahan Barat). Lembaga ini didirikan oleh Haji Abdullah Ahmad di Padang sekitar tahun 1915.

[98] Azyumardi Azra, *Jaringan Ulama Timur Tengah*..., hlm. 62–63.

Rintisan ini, menurut Deliar Noor, merupakan langkah awal pengintegrasian pendidikan Islam ke dalam sistem persekolahan umum.[99]

Terjadinya integrasi ini, pada akhirnya, juga menginspirasi lembaga-lembaga pendidikan Islam lainnya, seperti pesantren. Sehingga, materi pelajaran umum juga dipelajari dalam lembaga pendidikan Islam tersebut. Beberapa pesantren yang mulai melakukan proses pengintegrasian ini antara lain Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Surau Jembatan Besi Minangkabau, dan Sumatera Tawalib. Semua itu, menurut Azyumardi Azra, merupakan bagian dari modernisasi pendidikan Islam yang berlangsung sejak abad ke-20.[100]

Ketiga, modernisasi pendidikan Islam Indonesia juga ditandai oleh adanya payung kebijakan pemerintah yang menjadi landasan bagi terbentuknya Sistem Pendidikan Nasional. Dengan adanya payung kebijakan tersebut, maka lembaga pendidikan Islam juga memperoleh perhatian yang sama dari pemerintah sebagaimana sekolah-sekolah lain, terutama dalam mengembangkan kurikulum, aspek kelembagaan, manajemen, kreativitas, materi, dan metode. Dengan adanya kebijakan tersebut, maka dikotomi antara

[99] Deliar Noor, *Gerakan Modern Islam di Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 1980), hlm. 45

[100] Azyumardi Azra, "Pembaharuan Pendidikan Islam, Sebuah Pengantar," dalam Marwan Saridjo, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Amisco, 1996), hlm. 12.

sistem pendidikan Islam dan sistem persekolahan umum yang mengadopsi Barat dapat terjembatani,[101] meskipun di tengah-tengah masyarakat sendiri persepsi tentang adanya pendidikan agama dan umum masih dapat ditemukan hingga saat ini.

Setelah masa kemerdekaan hingga masa reformasi, kebutuhan umat Islam Indonesia terhadap pendidikan semakin meningkat. Hal ini secara tidak langsung menuntut pemerintah dan praktisi pendidikan mengapresiasi kebutuhan tersebut. Salah satunya, dengan semakin memodernisasi sistem pendidikan nasional, termasuk dalam sistem pendidikan Islam.

Menurut Marwan Saridjo, perlunya untuk terus melakukan modernisasi pendidikan itu dilatarbelakangi oleh fungsi pendidikan pada masyarakat yang semakin modern, yang meliputi sosialisasi, pembelajaran, dan pendidikan (*education*). Sebagai lembaga sosialisasi, pendidikan merupakan wahana integrasi bagi anak ke dalam nilai-nilai kelompok atau nasional yang dominan. Sebagai pembelajaran, pendidikan mempersiapkan anak untuk mencapai dan menempati kedudukan sosial ekonomi tertentu.

Karena itu, pendidikan diarahkan untuk membekali peserta didik dengan kualifikasi tertentu agar dapat

[101] Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam*..., hlm. 128.

menjalankan peran sosial ekonominya di masyarakat. Sementara, fungsi pendidikan dalam bentuk edukasi merupakan wahana untuk menciptakan kelompok elite yang akan memberikan sumbangan besar bagi kelangsungan pembangunan masyarakat. Untuk mencapai ketiga fungsi dan tujuan pendidikan itu, maka pendidikan, dalam proses modernisasi, mengalami perubahan-perubahan fungsional dan perubahan sistem.[102]

Dari sini, dapat digarisbawahi bahwa pendidikan Islam di Indonesia sejak akhir abad ke-20 hingga awal abad ke-21 ini mengalami banyak sekali perubahan. Perubahan-perubahan itu menyangkut aspek kelembagaan, manajemen, sistem pendidikan yang diterapkan, pola atau model pendidikan, dan seterusnya. Perubahan-perubahan itu merupakan sesuatu yang wajar. Selain karena mengikuti peraturan dan kebijakan pemerintah, hal itu juga dipengaruhi oleh berubahnya tuntutan masyarakat muslim dan paradigma mereka terhadap pendidikan.

Bahkan, perubahan itu juga banyak dipengaruhi oleh makin intensifnya interaksi masyarakat muslim Indonesia dengan dunia luar, baik sejak masa kolonial hingga saat ini. Dari interaksi itulah, kemudian muncul gagasan untuk semakin memodernisasi pendidikan Islam yang menuntut keselarasan dengan perkembangan zaman. Situasi inilah

[102] Marwan Saridjo, *Bunga Rampai Pendidikan*..., hlm. 3–4.

kemudian yang menandai lahirnya pemikiran pendidikan Islam kontemporer Indonesia.

Implementasi dari pemikiran pendidikan Islam kontemporer Indonesia ini dapat ditandai oleh beberapa perubahan mendasar. *Pertama*, terjadinya perubahan kelembagaan mulai dari pesantren, madrasah, hingga berdirinya sekolah-sekolah Islam unggulan. *Kedua*, diutamakannya penguasaan sains dan keterampilan teknologi. *Ketiga*, tersedianya infrastruktur pendidikan yang modern dan canggih untuk mendukung tercapainya tujuan yang diharapkan. *Keempat*, terbentuknya sistem klasikal dan metode pendidikan baru. *Kelima*, berubahnya bentuk hubungan guru dan murid, dari yang semula personal (instruktif) menjadi formal (fasilitatif). *Keenam*, berubahnya otoritas kiai ke manajemen pendidikan terkini.[103] *Ketujuh*, berdirinya perguruan tinggi Islam dengan berbagai konsentrasi keilmuan serta tenaga pengajar professional dengan latar belakang pendidikan mereka yang beragam, modern, dan lulusan luar negeri.

Meskipun demikian, ada problem dan tantangan tersendiri yang dihadapi lembaga pendidikan Islam di zaman modern seperti sekarang. Menurut Ali Maksum, berdirinya pendidikan modern saat ini justru memunculkan

[103] Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam*..., hlm. 195–206.

lahirnya ketidakpuasan paradigma modern.[104] Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa berdirinya pendidikan modern seperti sekarang ini dengan segala aktivitasnya justru dipandang masih belum mampu menyelesaikan persoalan manusia. Bahkan, terkadang sangat bertolak belakang dengan persoalan kemanusiaan itu sendiri.

Kemudian, terkait dengan pendidikan Islam, meskipun saat ini tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang mengadopsi ide-ide modernisasi dalam seluruh aktivitasnya, tetapi hal itu belum bisa mewujudkan hasil yang memuaskan. Salah satu problem kontemporer yang menghantui lembaga pendidikan Islam saat ini adalah terkait dengan paradigma tentang pendidikan Islam.

Salah satu pertanyaan yang menjadikan kajian paradigma pendidikan Islam ini selalu relevan adalah ke mana arah pendidikan Islam di masa depan akan dibawa?

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa terkadang pendidikan Islam cenderung mengikuti begitu saja arus perubahan yang terjadi. Kenyataan ini, cepat atau lambat, pada akhirnya akan membuka peluang bagi hilangnya jati diri pendidikan Islam. Pendidikan Islam hadir hanya sebagai pengikut arus perubahan, namun tidak dapat

[104] Ali Maksum dan Luluk Yunan Ruhendi, *Paradigma Pendidikan Universal di Era Modern dan Post-Modern: Mencari Visi "Baru" Atas "Realitas Baru" Pendidikan Kita* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2004), hlm. 13.

memainkan dan memberikan peranan yang aktif dalam arus perubahan dan laju modernisasi yang ada.

Pada saat pendidikan Islam hanya mampu menjadi pengikut dari arus modernisasi tanpa bisa memainkan peranan yang aktif di dalamnya, maka upaya pengelolaan pendidikan Islam hanya disibukkan untuk mengurusi hal-hal yang sifatnya teknis belaka. Adapun hal yang menjadi perhatian utama para pengelola pendidikan Islam kemudian bukan lagi mempertimbangkan aktivitas pendidikan yang lebih substansial dan esensial. Tetapi justru sekadar fokus pada bagaimana menyiapkan lulusan pendidikan Islam agar juga bisa siap pakai sesuai dengan tuntutan industri global.

Berangkat dari uraian di atas, maka hemat penulis, problem mendasar yang dihadapi lembaga pendidikan Islam di era kontemporer seperti sekarang ini adalah terjadinya pergeseran pemahaman di kalangan pengelola pendidikan tentang tujuan substansial dan esensial dari pendidikan Islam itu sendiri. Terjadinya pergeseran ini akan mempengaruhi pengelolaan pendidikan Islam secara keseluruhan.

Oleh karena itu, para pengelola pendidikan Islam perlu merumuskan kembali tujuan pendidikan Islam. Meskipun pendidikan Islam sudah dikelola secara modern, tapi jika tujuan-tujuannya dibiarkan hanya mengikuti atau

memenuhi arus modernisasi, seperti menyiapkan lahirnya generasi yang siap bersaing dalam dunia industrialisasi yang semakin global, maka bukan tidak mungkin pendidikan Islam akan semakin kehilangan jati dirinya. Pada tataran inilah, pendidikan Islam, oleh sebagian kalangan, dipandang masih belum mampu mengatasi persoalan-persoalan kemanusiaan, dan bahkan turut menggerus sisi kemanusiaan itu sendiri.

Perlunya pengelola pendidikan Islam memahami tujuan pendidikan Islam tidak lain karena pendidikan Islam bukan hanya suatu proses yang dilakukan guna mengembangkan kecakapan intelektual peserta didik. Selain itu, tujuan pendidikan Islam juga bukan sekadar membekali peserta didik dengan berbagai keterampilan modern agar siap ambil bagian atau siap kerja dalam arus global modernisasi dan kompetisi industrialisasi. Lebih dari itu, tujuan pendidikan Islam juga menyangkut pada terciptanya perbaikan kehidupan sosial, kehidupan umat, serta menjadikan peserta didik selalu memiliki kesadaran aktual akan kehadiran Allah dalam setiap langkah, perilaku, dan pilihan hidupnya.[105] Dengan tujuan seperti itu, pendidikan Islam diharapkan tetap dapat mempertahankan jati dirinya sebagai upaya memanusiakan

[105] Abdul Munir Mulkhan, "Manajer Pendidik Profetik dalam Konstruksi Kesalehan Makrifat". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016), hlm. 2.

manusia, dan bukannya menjadikan manusia sekadar sebagai mesin-mesin industri.

Abdurrahman Saleh Abdullah merumuskan bahwa ada empat tujuan dalam pendidikan Islam. *Pertama*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan potensi akal atau inteligensi manusia melalui serangkaian upaya menemukan kebenaran, sebab-sebab, serta tanda-tanda kekuasaan Allah serta menangkap pesan dari setiap ayat-ayat-Nya sehingga membawanya kepada keimanan kepada Sang Pencipta. Tujuan ini, di dalamnya, terkandung tahap pencapaian kebenaran empiris sekaligus meta-empiris atau metafisika.

Kedua, pendidikan Islam bertujuan mendidik rohani manusia. Artinya, pendidikan Islam itu harus dapat meningkatkan jiwa kepasrahan atau kesetiaan kepada Allah dan merealisasikan ajaran moral Islami sebagaimana dalam pesan moral al-Qur'an serta yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. *Ketiga*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan kecakapan jasmani, dalam arti harus mampu mempersiapkan peserta didik sebagai generasi yang siap menjalankan tugasnya sebagai *khalifah* berdasarkan pada dimilikinya kecakapan dan keterampilan fisik. *Keempat*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan kecakapan sosial, yaitu terbentuknya manusia yang kuat secara rohani, cerdas secara akal,

terampil, serta dapat memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk dapat memberikan manfaat bagi sesama manusia dan lingkungannya.[106]

Dalam konteks yang lebih modern, Ali Asraf, dalam *Horison Baru Pendidikan Islam*, merumuskan enam tujuan pendidikan yang harus dipahami oleh pengelola pendidikan Islam. *Pertama*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan wawasan spiritual sekaligus pemahaman rasional tentang Islam dalam konteks kehidupan yang semakin modern.

Kedua, pendidikan Islam bertujuan membekali peserta didik dengan pengetahuan dan kebajikan, pengetahuan praktis, kesejahteraan, lingkungan sosial, bahkan pembangunan nasional. *Ketiga*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan kemampuan peserta didik agar percaya diri dalam menghargai dan membenarkan kebudayaan Islam sebagai kebudayaan yang lebih tinggi dari kebudayaan lain melalui pemahaman yang mendalam terhadap kebudayaan Islam itu sendiri.

Keempat, pendidikan Islam bertujuan memperbaiki dorongan atau motivasi peserta didik untuk mengetahui norma Islam yang benar dan menjalankannya serta norma Islam yang salah dan meninggalkannya. *Kelima*,

[106] Abdurrahman Saleh Abdullah, *Educational Theory: Qur'anic Outlook* (Makkah: Ummu al-Qura University, 1982), hlm. 119.

pendidikan Islam bertujuan melatih kemampuan peserta didik agar sanggup berpikir logis, hipotesis, dan sistematis berdasarkan semangat memperoleh kebenaran sebagaimana digariskan al-Qur'an. *Keenam*, pendidikan Islam bertujuan mengembangkan dan memperdalam kemampuan peserta didik dalam berkomunikasi baik lisan maupun tulisan.[107]

Dari uraian di atas, dapat penulis garisbawahi bahwa problem yang dihadapi manajemen pendidikan Islam di era kontemporer ini dipengaruhi oleh dua hal. *Pertama*, ide-ide modernisme yang dijadikan sebagai pijakan utama dalam mengelola pendidikan Islam berpeluang besar menjadikan lembaga pendidikan Islam kehilangan jati dirinya. Alih-alih melahirkan generasi yang kuat secara keimanan dan keilmuan, pendidikan Islam justru hanya akan disibukkan untuk berkompetisi menciptakan lulusan-lulusan yang sekadar siap pakai, siap kerja dalam era industrialisasi modern yang semakin mengglobal. Sejatinya berdampak pada pendidikan karakter dan kecerdasan akal tidak pararel dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berkarakter jujur. Hal ini dapat dicermati dalam pembelajaran matematika yang lebih menekankan keberhasilan menguasai rumus-rumus daripada mendalami

[107] Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam* (Jakarta: Firdaus, 1989), hlm. 130.

nilai-nilai dalam membentuk karakter kejujuran sebagai bekal menjalani kehidupan bersama.

Kedua, kurangnya pemahaman tentang tujuan pendidikan Islam berpotensi menjadikan lembaga pendidikan Islam kehilangan substansi dan esensinya. Akibatnya, berbagai upaya modernisasi manajemen pendidikan Islam dilakukan hanya untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam semakin 'laku' dijual di tengah-tengah masyarakat. Tak hanya itu, berbagai tuntutan, kemauan, dan harapan masyarakat di era industri seperti saat ini kerap disikapi secara tidak kritis. Hal ini mengakibatkan lembaga pendidikan Islam hanya menjadi pengikut arus modernisasi tanpa bisa mewarnai di dalamnya. Aspek realitas di masyarakat, pola pembelajaran mulai bergeser dari manual menuju era digital yang terkoneksi internet manakala mencari sumber rujukan, tidak percaya kepada guru, namun percaya pada jenis aplikasi.

D. Problem Manajemen Organisasi Pendidikan Islam

Garis besar problematika manajemen pendidikan Islam dibagi menjadi masa klasik dan masa kontemporer. Keduanya menghadapi krisis eksistensi sebagai wadah

berhimpun dalam mengembangkan inovasi pendidikan Islam. Sejatinya, organisasi pendidikan Islam merupakan wadah untuk merancang pembentukan karakter yang memiliki daya tahan dan daya saing untuk menghadapi masa depan.

Organisasi pendidikan Islam, dalam mewujudkan daya tahan dan daya saing, meletakkan inovasi bukan sekadar pada performa organisasi sebagai wadah, namun organisasi sebagai proses membentuk karakter yang dilandasai filosofi bahwa pendidikan merupakan investasi jangka panjang. Bukan juga menggeser eksistensi peran manusia dan digantikan kecerdasan buatan manusia berupa robot atau kecanggihan teknologi komunikasi dan informasi.

Kedudukan kemajuan teknologi merupakan penunjang peranan manusia dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Lebih khusus lagi adalah masalah manajemen organisasi pendidikan Islam. Manajemen menempatkan organisasi sebagai wadah ekosistem yang menyelaraskan keragaman kebutuhan anggota organisasi yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar manusia sebagai makhluk individu maupun sosial. Kebutuhan interaksi sosial melekat pada setiap manusia sebagai makhluk sosial. Dalam perkembangan sejarahnya, manusia membentuk kelompok-kelompok suatu organisasi kemasyarakatan, termasuk juga organisasi pendidikan.

Perkembangan pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari kondisi kelembagaan dan bangunan tempat belajar yang dimulai pada masa Rasulullah Saw. dan pasca beliau.[108] Sejarah mencatat nama-nama tempat yang mengalami perubahan dan ruang lingkup materi yang merupakan cikal bakal lahirnya inovasi pendidikan Islam dalam beragam bentuk organisasi yang relevan pada zamannya, meskipun hal itu masih terbatas pada fasilitas, seperti bangunan gedung, metode pembelajaran, serta kurikulum yang telah digunakannya.

No.	Nama Tempat Belajar	Wilayah
1	Dar al-Arqam	Rasulullah Saw. awalnya menggunakan rumah Arqam bin Abi al-Arqam di al-Safa.
2	Masjid	Setelah Hijrah ke Madinah, Rasulullah Saw. menggunakan Masjid Quba' sebagai tempat pendidikan pertama kalinya.
3	Shuffah	Masjid Nabawi mempunyai Shuffah, suatu tempat ibadah yang berhubungan langsung dengan tempat belajar dan juga tempat tinggal.

[108] Muhammad Syafii Antonio, *Muhammad SAW: The Super Leader Super Manager* (Jakarta: Tazkia Multimedia & ProLM Centre, 2007), hlm. 185–187.

4	Kuttab	Tempat ini didirikan oleh bangsa Arab sebelum kedatangan Islam, dan bertujuan memberi pendidikan kepada anak-anak.
5	Manzil Ulama dan Istana	Majelis ilmu ini berkembang di kalangan para ilmuwan, rumah Ibnu Sina, Muhammad Ibnu Tahir Bahram, dan Abu Sulaiman, serta di Khalifah Mu'awiyah ibnu Abi Sufyan.
6	Perpustakaan Umum	Khalifah Harun al-Rasyid mendirikan perpustakaan umum (Baitul Hikmah) di Kota Baghdad.
7	Perpustakaan Semi Umum	Perpustakaan ini dimiliki oleh para khalifah atau raja-raja yang dibangun dalam kompleks istana. Misalnya, Kerajaan Fatimiyah mendirikan perpustakaan besar di Istana Kaherah untuk menyaingi perpustakaan khalifah-khalifah Baghdad (Abbasiyah).
8	Perpustakaan Khusus	Perpustakaan ini biasanya bersifat privat, seperti perpustakaan Hunain Ibnu Ishaq.
9	Madrasah	Tempat ini pengganti masjid yang tidak mampu menampung kegiatan pembelajaran. Madrasah Baihaqiyah merupakan madrasah pertama yang didirikan oleh penduduk Naisabur.

Nama-nama tempat belajar tersebut menggambarkan bahwa setiap zaman mengalami perubahan organisasi

pendidikan, termasuk inovasi orientasi pendidikan dan bentuknya yang mempunyai karakteristik beragam di zaman klasik. Keragaman itu mencirikan kebutuhan dasar organisasi sebagai ekosistem terselenggaranya tujuan pendidikan secara holistik. Tujuan pendidikan bukan pada capaian yang bersifat parsial, yaitu kemahiran penguasaan konsep ilmu pengetahuan dan keahlian vokasional. Namun, sejatinya, tujuan pendidikan secara utuh adalah membentuk kepribadian yang berkarakter kuat yang berbasis pada kedalaman pengetahuan dan vokasi. Hal ini ditunjukkan saat Nabi Muhammad Saw. memulai tugasnya sebagai rasul, yaitu melaksanakan tugas menyempurnakan akhlak manusia. Ini artinya bahwa pendidikan dan organisasi mempunyai relasi dalam membangun ekosistem pendidikan yang berbasis masyarakat yang tidak dibatasi oleh standarisasi sistem pendidikan, seperti di masa kontemporer saat ini. Organisasi pendidikan pada masa Nabi Saw. tidak lebih sebagai wadah dalam membentuk ekosistem, suatu masyarakat yang beradab (*madinah*). Hal ini ditunjukkan saat Nabi Muhammad Saw. memulai tugasnya sebagai rasul, yaitu melaksanakan tugas menyempurnakan akhlak manusia melalui pendidikan Islam.

Organisasi pendidikan yang digunakan oleh Nabi Muhammad Saw. ialah menggunakan rumah Al-Arqam bin al-Arqam. Hal ini merupakan bentuk kesetiaan Al-

Arqam kepada Nabi Muhammad Saw. Pilihan tempat ini juga didasarkan pada aspek geografisnya karena terlindung dari ancaman kaum Quraisy sehingga akan memberikan keamanan dan ketenangan bagi kaum muslimin yang sedang mengadakan kegiatan dan pertemuan untuk menerima pelajaran atau wahyu yang disampaikan oleh Rasulullah Saw.

Demikian juga, selama proses pendidikan di Madinah, beliau membangun pondasi terlebih dahulu dalam melaksanakan dakwah Islam, yaitu membangun masjid. Masjid Quba' merupakan masjid pertama yang dijadikan pusat pendidikan Rasulullah Saw. setelah hijrah ke Madinah. Di masjid inilah, beliau mengajarkan dan menyampaikan prinsip-prinsip ajaran Islam.[109] Masjid sebagai wadah transformasi nilai-nilai pendidikan dalam membentuk kepribadian yang baik. Saat itu, masjid tidak sekadar tempat untuk kegiatan ritual keagamaan, namun juga sebagai pusat organisasi yang menyemaikan dasar-dasar bertauhid yang benar dan mengasah kemampuan intelektual. Organisasi pendidikan merupakan wadah pengembangan potensi agar mampu membaca logika masa depan. Sebab, pendidikan merupakan investasi yang hasilnya diperoleh dalam jangka waktu yang panjang. Aspek yang dibutuhkan inovasi minimal mencakup aspek

[109] Muhammad al-Shadiq 'Argun, *Rasulullah SAW* (Beirut: Dar al-Qalam, 1995), hlm. 33.

diferensiasi mutu layanan jasa dan pembaruan teknologi sebagai penunjang infrastruktur organisasi pendidikan.

Aspek diferensiasi mutu layanan jasa adalah mendekatkan standarisasi layanan organisasi pendidikan dengan harapan *stakeholder* pendidikan. Organisasi pendidikan merupakan wadah yang dinamis agar dapat merespons kebutuhan masyarakat. Persoalan mendasar adalah meletakkan *mindset* dari organisasi regulator menjadi organisasi layanan. Ini artinya mengubah cara berpikir pengelola pendidikan dengan pengguna pendidikan sehingga pararel dalam membuat standar layanan yang mempunyai keunggulan, kekhususan, dan kegunaan. Standar layanan tersebut mempunyai pembeda dari organisasi pendidikan lainnya, yang diharapkan melahirkan ekosistem baru.

Sedangkan, aspek pembaruan teknologi membantu akselerasi organisasi pendidikan dalam menyajikan layanan pendidik yang semula manual menjadi digital. Sejatinya, organisasi merupakan wadah interaksi sosial antara guru dengan guru maupun guru dengan murid, dan tentunya juga murid dengan murid, dan ditambah interaksi itu terjadi di rumah mereka masing-masing. Kedudukan teknologi itu bukan utama, namun sebagai penunjang akselerasi organisasi pendidikan agar dapat melampaui harapan masyarakat luas.

Saat ini, kebutuhan organisasi pendidikan tidak sebagaimana yang terjadi pada zaman klasik yang cukup tersedia ruang belajar yang sangat sederhana, baik sarana belajar, standar kompetensi pendidik, dan tenaga pendidikan. Kebutuhannya adalah kemampuan organisasi pendidikan melakukan inovasi secara terus-menerus baik substansi materi yang relevan dengan zamannya maupun performa kelembagaan yang unggul. Kebutuhannya itu akan tercapai manakala penguasaan teknologi menjadi bagian penting bagi pembelajaran yang variatif, bermakna, dan membangun jejaring sosial tanpa batas.

Inovasi pendidikan di dalam organisasi merupakan nilai dasar yang terkandung manajemen. Manajemen itu menuntun pentingnya keteraturan organisasi yang diikat oleh tujuan yang sama, meskipun latar dan pikiran setiap orang itu berbeda-beda. Manajemen menuntun setiap organisasi pendidikan bergerak secara dinamis segaris dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mengalami lompatan-lompatan inovasi di dunia industri. Pada perkembangannya, pendidikan juga termasuk industri yang bergerak pada layanan jasa, jika banyak organisasi pendidikan menjamur dalam menawarkan layanan jasa yang beragam dan memilih segmentasi tertentu yang tidak menjangkau semua lapisan ekonomi masyarakat. Hal itu merupakan wujud dalam mempertahankan layanan jasa

yang spesifik dan diharapkan standar mutu sesuai dengan harapan pengguna.

Demikian juga, manajemen menganjurkan inovasi yang konsisten fungsi-fungsinya dalam mengelola organisasi pendidikan. Setiap organisasi pendidikan berusaha menunjukkan diferensiasi standar mutu, berusaha menampakkan kekhususan dalam kurikulum muatan lokal dan kegiatan ekstrakurikuler nonakademik maupun keagamaan. Pengelolaannya tentu merujuk pada orientasi pengembangan yang dikehendaki, bagaimana pola mengemasnya dalam ekosistem pembelajaran, serta fasilitas pembelajarannya.

Untuk itulah, menurut hemat penulis bahwa inovasi sejatinya adalah melahirkan kebaruan yang dapat mewujudkan diferensiasi standar mutu layanan maupun penggunaan teknologi sebagai akselerasi efektivitas pengembangan organisasi. Hal ini sangat mendasar bahwa inovasi adalah keniscayaan yang tidak mungkin terbendung, sebagaimana kita tidak dapat menghalangi keinginan manusia yang senantiasa berubah dari zaman ke zaman.

Berikut adalah beberapa kecenderungan umum sebagai latar belakang keharusan inovasi pendidikan, termasuk organisasinya, yang merupakan kebutuhan bagi keberlangsungan pendidikan sesuai ketahanan dan

kemajuan yang lebih baik. *Pertama*, pasar bebas, yaitu interaksi antarnegara di dalam investasi, perdagangan barang atau jasa, termasuk pertukaran pelajar di dunia pendidikan. *Kedua*, reorientasi otonomi. Ini berdampak pada kehendak masing-masing organisasi pendidikan untuk melakukan inovasi yang berbasis keunikan, kekhususan, keunggulan, dan kegunaan bagi layanan jasa yang maksimal. *Ketiga*, adanya masyarakat digital. Yaitu, peradaban manusia yang dibangun dalam transaksi yang terbuka, mudah, cepat, dan mandiri. Hal tersebut karena adanya hukum ketergantungan pada jejaring internet sebagai cara melakukan komunikasi di sekolah, rumah, dan masyarakat.

E. Kesimpulan

Lembaga pendidikan Islam klasik kerap dituding sebagai lembaga yang problematis. Problem yang seringkali disorot oleh banyak kalangan ialah terutama berkaitan dengan persoalan manajemen. Namun, sebelum persoalan manajemen pendidikan Islam mendapatkan banyak kritik, pendidikan Islam juga pernah mengalami permasalahan klasik lainnya, yaitu terjadinya pandangan yang dikotomis di kalangan masyarakat terkait pendidikan Islam itu sendiri. Awalnya, lembaga pendidikan Islam klasik, seperti

halnya madrasah dan pesantren, dianggap sebagai lembaga pendidikan agama. Sementara, lembaga pendidikan seperti sekolah-sekolah dianggap sebagai lembaga pendidikan umum. Terjadinya dualisme pandangan seperti ini melahirkan konsekuensi tersendiri terutama bagi tata kelola masing-masing lembaga beserta materi ajar dan proses pembelajaran yang dijalankan di dalamnya.

Tetapi, memasuki akhir abad ke-19, pandangan yang bersifat dikotomis itu mulai mencair seiring dimasukkannya materi sains ke dalam lembaga pendidikan Islam sekaligus dimasukkannya materi agama di sekolah-sekolah. Meskipun demikian, lembaga pendidikan Islam masih menghadapi problem yang lain, yaitu terkait persoalan manajemen pendidikan Islam itu sendiri. Menurut penulis, ada tiga persoalan klasik dalam manajemen pendidikan Islam, seperti halnya madrasah dan pesantren, yaitu problem manajemen kepemimpinan, problem manajemen *stakeholder*, dan problem manajemen pembelajaran. Ketiga problem inilah yang menjadikan sebagian masyarakat memandang lembaga pendidikan Islam tetap sebagai lembaga pendidikan yang tradisional.

Di sisi lain, saat ini, tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang didirikan dengan manajemen yang lebih modern. Di banyak tempat, bermunculan madrasah-madrasah unggulan, tidak terkecuali pesantren modern,

yang lembaga-lembaga ini dikelola dengan manajemen yang juga modern. Meskipun begitu, lahirnya lembaga pendidikan Islam modern seperti ini pada dasarnya juga mengandung problem tersendiri. Salah satunya, berkaitan dengan terjadinya pergeseran pemahaman mengenai tujuan substansial dan esensial dari pendidikan Islam itu sendiri. Ide-ide dan semangat modernisasi yang diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam modern ini seringkali menjadikan lembaga pendidikan Islam cenderung larut dalam arus globalisasi. Akibatnya, lembaga pendidikan Islam modern lebih memproyeksikan diri sebagai lembaga yang hanya mempersiapkan lahirnya lulusan-lulusan yang siap pakai dan siap kerja memenuhi tuntutan dunia industrialisasi global.

Bab 3
Pendekatan, Konsep dan Teori, serta Implementasi Manajemen Pendidikan Islam

A. Pengantar

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan Islam ditentukan oleh banyak faktor. Salah satunya adalah manajemen. Selama ini, lembaga pendidikan Islam seringkali dihadapkan pada persoalan yang satu ini. Satu sisi, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk bisa bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Tapi di sisi lain, lembaga pendidikan Islam sendiri terkadang kurang maksimal dalam mengaplikasikan prinsip manajemen. Sehingga, pengelolaan pendidikan terkesan dijalankan apa adanya saja.

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan serta untuk meningkatkan daya saing dengan lembaga pendidikan yang lain, maka merupakan suatu keharusan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam memahami prinsip manajemen modern sebagaimana banyak diterapkan dalam lembaga pendidikan umum. Saat ini, berbagai konsep dan teori manajemen ditawarkan oleh para ahli beserta pendekatan dan implementasinya. Dengan demikian, hampir tidak ada alasan lagi bagi lembaga pendidikan Islam untuk tidak mencoba menerapkan prinsip manajemen dalam pengelolaan pendidikan agar lembaga pendidikan Islam tetap memiliki daya saing dengan berbagai lembaga pendidikan lainnya.

B. Pendekatan Manajemen Pendidikan Islam

Pendekatan merupakan cara pandang yang digunakan untuk menjelaskan sesuatu.[110] Cara pandang atau pendekatan yang dilakukan setiap orang untuk menjelaskan sesuatu umumnya berbeda-beda, sehingga disebut sebagai perbedaan sudut pandang. Karena ada perbedaan pendekatan atau cara pandang, maka kesimpulan yang dihasilkan juga pasti berbeda-beda.

[110] Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: PrenadaMedia, 2016), hlm. 130.

Manajemen merupakan kajian keilmuan yang memiliki pendekatan-pendekatan tersendiri. Demikian pula ketika manajemen hendak diterapkan dalam pendidikan, khususnya pendidikan Islam, para pengelola pendidikan perlu memahami apa saja pendekatan-pendekatan dalam manajemen pendidikan tersebut.

Pemahaman terhadap berbagai pendekatan dalam manajemen akan memudahkan para pengelola pendidikan Islam merumuskan pola manajemen seperti apa yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Namun, sebelum membahas pendekatan manajemen pendidikan Islam, berikut akan dibahas pendekatan manajemen secara umum.

Secara garis besar, pendekatan manajemen pendidikan Islam kiranya perlu dipahami berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam manajemen pada umumnya, yang pendekatan tersebut dibagi empat.[111]

1. Pendekatan Klasik

Pendekatan manajemen klasik memiliki dua aliran utama. *Pertama*, manajemen yang meniscayakan penggunaan metode ilmiah. Tujuannya adalah untuk menentukan cara yang paling baik terhadap suatu

[111] Bob Foster dan Iwan Sidharta, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2019), hlm. 30–38.

pekerjaan yang harus dilakukan. Pendekatan ini juga disebut pendekatan manajemen ilmiah. Penggagas utamanya adalah Frederick W. Taylor. Dalam manajemen ilmiah, keberadaan karyawan dalam suatu organisasi serta cara-cara untuk meningkatkan produktivitas mereka menjadi fokus utama dalam pendekatan ini. Tetapi, melalui pendekatan ini, manajemen cenderung menjadi alat yang menyebabkan manusia layaknya mesin.[112] Manusia, dalam suatu organisasi yang menerapkan manajemen ilmiah sebagaimana gagasan Taylor di atas, diatur sedemikian rupa untuk menghasilkan profit semata.

Dalam konteks Islam, tentu saja penerapan manajemen dengan pendekatan ilmiah sebagaimana gagasan Taylor di atas sangatlah problematis dan bertentangan dengan nilai-nilai pendidikan Islam sendiri. Salah satu tujuan pendidikan Islam antara lain menempatkan manusia pada statusnya sebagai makhluk fisikal, spiritual, dan sosial. Karena itu, manusia diciptakan tidak untuk terus-menerus dipacu produktivitas mereka demi menghasilkan profit sehingga melupakan tugas dan kewajibannya yang lain, baik yang berhubungan dengan Tuhan, dirinya sendiri, maupun dengan sesama.

[112] I Gde Kanjeng Baskara, "Perkembangan Pemikiran Manajemen Dari Gerakan Pemikiran *Scientific Management* Hingga Era Modern". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, (Agustus 2013), hlm. 147.

Kedua, manajemen yang menganut teori administrasi lebih fokus pada organisasi secara keseluruhan dan cara untuk membuatnya lebih efektif dan efisien. Tokoh utamanya antara lain Henri Fayol dan Max Weber.[113] Gagasan-gagasan tentang bagaimana mengatur organisasi secara universal inilah yang kelak menjadi landasan dasar dan acuan utama manajemen modern.

Teori administrasi sebagaimana digagas Fayol dan Weber di atas satu sisi menitikberatkan pada apa yang seharusnya dilakukan seorang manajer dan seperti apa manajemen yang baik itu. Untuk itu, Fayol kemudian mengemukakan 14 prinsip dalam teori manajemennya ini yang bisa diterapkan dalam semua organisasi. Di antaranya adalah divisi kerja, disiplin, wewenang, kesatuan komando, kesatuan arah, kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, sentralisasi, remunerasi, keadilan, hierarki, stabilitas staf, inisiatif, dan setia kawan.[114]

2. Pendekatan Perilaku

Manajemen dengan pendekatan perilaku ini memiliki beberapa pandangan. *Pertama*, keberadaan atau perilaku orang atau karyawan dalam suatu organisasi

[113] Ricky W. Griffin, *Manajemen Jilid 1*, terj. Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 43.

[114] Bob Foster dan Iwan Sidharta, *Dasar-Dasar Manajemen…*, hlm. 31.

harus diperhatikan sehingga diperlukan tahapan seleksi dan penelitian sebelum mempekerjakan mereka, serta diperlukan tersedianya tempat kerja yang idealis setelah mereka diterima untuk bekerja. Tokoh di balik pandangan tersebut antara lain Robert Owen dan Mary Follet.

Menurut Follet, suatu organisasi dapat dilihat dari perilaku individu dan kelompok. Tapi, suatu organisasi harus didasarkan pada etika kelompok, bukan individu. Pendekatan ini juga disebut pendekatan hubungan manusia, yang menyimpulkan bahwa dalam suatu organisasi, faktor keberadaan manusia memberikan kontribusi lebih besar dibanding faktor-faktor lain yang bersifat teknis.[115]

Kedua, produktivitas dalam suatu organisasi ditentukan oleh kepuasan karyawan. Karena itu, sikap baik manajer yang meningkatkan kepuasan karyawannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi sehingga tidak diperlukan lagi adanya motivasi. Pandangan ini juga disebut pendekatan perilaku ilmiah. Salah satu inspiratornya adalah Abraham Maslow.[116]

[115] Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern* (Jakarta: Erlangga, cet. VIII, 2012), hlm. 6.

[116] *Ibid*., hlm. 7–8.

3. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif dalam manajemen merupakan pendekatan yang fokus pada penyediaan alat bagi manajer untuk membantu memudahkan tugas-tugasnya. Pendekatan ini diarahkan pada, misalnya, penerapan statistik, simulasi komputer, model informasi, dan teknik kuantitatif lainnya yang digunakan untuk kegiatan manajemen. Dengan kata lain, pendekatan kuantitatif dalam manajemen lebih mengutamakan pada penyediaan alat dan hal-hal yang bersifat teknis lainnya demi memudahkan kerja-kerja manajemen.

Pendekatan ini pertama kali dikemukakan oleh W. Edwards Deming dengan memperkenalkan digunakannya alat statistik dan bagaimana mendesain perbaikan sistem dalam suatu manajemen perusahaan.[117] Hemat penulis, dengan digunakannya alat statistik dan teknis-teknis lainnya, kemungkinan besar akan mudah mengetahui apa saja problem yang dihadapi suatu organisasi sehingga dapat segera dicarikan solusi penyelesaiannya. Melalui langkah-langkah semacam itu, nantinya akan diperoleh hasil produksi yang optimal, baik berkaitan dengan kualitas produksi maupun jasanya.

[117] Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran*..., hlm. 8.

Ada empat elemen pokok penerapan manajemen dengan menggunakan pendekatan kuantitatif ini. *Pertama*, manajemen harus fokus pada kepuasan pelanggan. *Kedua*, pengembangan dan layanan merupakan hasil organisasi. *Ketiga*, kerja didasarkan pada kepercayaan dan kerja sama tim. *Keempat*, dilakukan pengukuran statistik yang didesain serta digunakan untuk selalu mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi dalam menghasilkan produksi.[118]

Pendekatan ini, menurut Saefullah, pada dasarnya mengembangkan prosedur penelitian operasional dalam mengatasi permasalahan organisasi, serta berusaha memecahkan masalah secara matematis.[119] Dengan menggunakan pendekatan ini, problem yang dihadapi suatu organisasi dapat diketahui dengan baik serta dapat dilakukan upaya penyelesaian secara terukur sehingga memberikan hasil yang efektif dan optimal.

4. Pendekatan Kontemporer

Jika pada periode awal manajemen lebih banyak melihat pada bagian internal organisasi, maka memasuki periode 1960-an, para peneliti manajemen mulai melihat

[118] *Ibid*., hlm. 9.

[119] Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm. 65.

hal-hal eksternal yang terjadi di luar organisasi. Periode ini dikenal dengan periode kontemporer.

Pada periode ini, pendekatan dalam manajemen dikenal dengan pendekatan kontemporer. Pendekatan kontemporer banyak dipengaruhi oleh perkembangan ilmu sains, sehingga pendekatan ini juga dikenal sebagai pendekatan sains, terutama pandangan mengenai sistem sebagai konsep dasar ilmu fisika.[120] Pandangan inilah yang kemudian melahirkan kesimpulan-kesimpulan bahwa organisasi merupakan seperangkat sistem yang saling berkait dan berketergantungan yang disusun menghasilkan suatu kesatuan.

Sebagai seperangkat sistem, suatu organisasi tidak lagi bersifat tertutup. Sebaliknya, ia bersifat terbuka sehingga keberadaan suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh lingkungan luar atau kondisi-kondisi yang terjadi di luar organisasi. Dengan demikian, agar sebuah organisasi berjalan secara optimal, maka seorang manajer harus mengelola semua bagian dari sistem secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam pendekatan kontemporer, pengelolaan terhadap sebuah organisasi dapat dilakukan secara menyeluruh. Hal ini terutama dengan dikembangkannya sistem komputerisasi dalam manajemen sehingga setiap

[120] Bob Foster dan Iwan Sidharta, *Dasar-Dasar Manajemen*..., hlm. 36.

orang dalam suatu organisasi dapat terhubung secara mudah. Bahkan, suatu organisasi dapat terhubung dengan organisasi lain di berbagai belahan dunia.

Berdasarkan uraian tentang pendekatan manajemen di atas, maka menurut penulis, pendekatan manajemen pendidikan Islam setidaknya harus bertumpu pada dua macam pendekatan utama sebagai berikut.

1. Pendekatan Musyawarah

Musyawarah merupakan sebuah cara yang diperintahkan oleh Allah untuk dilakukan manusia dalam memutuskan setiap persoalan. Sedemikian pentingnya musyawarah ini sehingga Allah menamakan salah satu surat dalam al-Qur'an dengan nama *Al-Syúrá*, yang artinya adalah 'musyawarah.' Surat *Al-Syúrá* merupakan surat yang ke-42 dalam al-Qur'an, dan ayat pertama surat ini dimulai dengan huruf-huruf yang terputus atau *al-ahrúfu al-munqatha'ah* berupa *Hámím* dan *'Aín sín qáf*.

Dalam studi *Ulumul Qur'an*, sebuah surat yang diawali dengan huruf-huruf yang terputus seperti itu mengandung sebuah pesan bahwa ada suatu informasi yang sangat penting yang terkandung di dalam surat tersebut.[121] Menurut pandangan penulis, salah satu pesan penting

[121] Manna' Al-Qathan, *Pengantar Studi Ilmu Al-Qur'an*, terj. H. Anunur Rofiq El Mazni (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, cet. XII, 2015), hlm. 76.

yang terdapat dalam surat *Al-Syúrá* tersebut adalah anjuran untuk melakukan musyawarah, sebagaimana terdapat dalam ayat ke-38:

> *"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka."*

Dalam surat Ali 'Imran ayat 159, Allah dengan tegas memberikan perintah untuk bermusyawarah, "*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya*."

Kedua ayat di atas merupakan bukti bahwa musyawarah merupakan sebuah pendekatan yang harus dilakukan dalam mengurus dan memutuskan suatu persoalan. Tetapi, menurut Hasbullah Masudin Yamin, musyawarah yang dikehendaki Islam bukanlah musyawarah yang didasarkan

hanya pada kekuatan mayoritas dalam menentukan suatu persoalan. Sebaliknya, prinsip musyawarah dalam Islam harus berdasarkan pada kualitas kebenaran.[122] Prinsip ini menunjukkan bahwa sekalipun suatu persoalan diputuskan berdasarkan musyawarah dan melalui persetujuan mayoritas, tetapi jika kualitas kebenaran di dalamnya justru diabaikan, maka hal itu bukanlah musyawarah sebagaimana dikehendaki oleh Islam sendiri. Sebaliknya, sekalipun suara minoritas, tapi jika di dalamnya mengandung kualitas kebenaran sebagaimana digariskan oleh Islam, maka justru suara minoritas itulah yang sebaiknya diutamakan.

Untuk mencapai tujuan yang optimal, musyawarah merupakan pendekatan yang sudah seharusnya digunakan dalam manajemen pendidikan Islam. Dalam musyawarah, setiap persoalan yang dihadapi lembaga pendidikan dikaji secara bersama. Selain itu, setiap keputusan atau strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan juga dirumuskan melalui kajian dan kesepakatan berdasarkan prinsip kebenaran dan keadilan serta tidak menyalahi ajaran Islam.

Menurut Ahmad Fauzi, pendekatan musyawarah dalam pendidikan Islam menjadi salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghapus stigma negatif terhadap

[122] Hasbullah Masudin Yamin, *Perspektif Demokrasi untuk Islam Indonesia* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 13.

kepemimpinan dalam pendidikan Islam yang selama ini dipandang sentralistik dan indoktriner.[123] Tetapi, hemat penulis, ada tujuan yang lebih besar terkait pendekatan musyawarah dalam manajemen pendidikan. Melalui pendekatan musyawarah, kita dapat mengidentifikasi banyak ide kreatif dari setiap individu yang bekerja dalam dunia pendidikan sehingga ide tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan Islam.

Pendekatan musyawarah dalam manajemen pendidikan Islam dilakukan dalam seluruh ruang lingkup manajemen pendidikan, mulai dari manajemen kurikulum sampai dengan manajemen ekstrakurikuler. Hal itu dilakukan mengingat salah satu tujuan dari pendidikan Islam adalah menciptakan lahirnya generasi-generasi masyarakat muslim. Sementara, upaya untuk mencapai tujuan tersebut juga harus didasarkan pada semangat dan ajaran Islam, salah satunya adalah musyawarah. Kenyataan ini tentu sejalan dengan tipologi masyarakat muslim di bawah kepemimpinan Nabi Saw. yang konon dibangun dan ditegakkan di atas prinsip musyawarah. Karena itu, tidak heran bila agama Islam memandang musyawarah

[123] Ahmad Fauzi, "Model Manajemen Pendidikan Islam: Telaah atas Pemikiran dan Tindakan Sosial". *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, Volume 2, Nomor 2, (Juni 2016), hlm. 9.

sebagai pangkal kebijaksanaan (*ra'sul hikmah al-masyúrah*).[124] Tujuan organisasi pendidikan mengutamakan kepentingan bersama yang dapat dilaksanakan manakala kepemimpinan mempunyai keahlian berdiskusi di dalam musyawarah. Konsep musyawarah selaras dengan pemikiran Kartono bahwa kemampuan berdiskusi dengan baik tentu merupakan salah satu persyaratan yang mutlak bagi setiap pemimpin. Sebab, diskusi merupakan salah satu cara berkomunikasi dengan atasan, sesama kolega, dan bawahan untuk mencerahkan permasalahan.[125]

2. Pendekatan Administrasi

Masalah administrasi dalam lembaga pendidikan Islam kerapkali juga menjadi sasaran kritik dari beberapa pihak. Problem ini juga dipengaruhi salah satunya oleh kurang tersedianya SDM profesional yang memahami serta dapat menjalankan tugas-tugas administratif dalam lembaga pendidikan Islam.

Administrasi itu sendiri memiliki beberapa pengertian. *Pertama*, administrasi diartikan sebagai tata usaha berupa penyusunan keterangan-keterangan secara sistematis yang dicatat secara tertulis. Tujuannya, antara lain untuk

[124] Lihat, Nurcholish Madjid, *Islam, Kemodernan dan Keindonesiaan* (Bandung: Mizan Pustaka, 2008), hlm. 35.

[125] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*? (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 148

mendapatkan kejelasan mengenai keterangan-keterangan tersebut serta memahami hubungannya antara satu keterangan dengan keterangan yang lain. *Kedua*, dalam arti yang lebih luas, administrasi dimaknai sebagai aktivitas kelompok yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama.[126] Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa pendekatan administrasi manajemen pendidikan adalah upaya mengembangkan dan mendayagunakan seluruh anggota organisasi pendidikan dalam suatu aktivitas yang tercatat secara tertulis dan sistematis sehingga semua anggota dapat bekerja secara teratur, terhubung, efektif, dan efisien demi mencapai tujuan.

Dengan demikian, prinsip dalam pendekatan administrasi adalah adanya proses kerja sama dan keterhubungan yang erat antara setiap orang yang diatur secara jelas dan tertulis. Prinsip ini tersirat, misalnya, dalam salah satu sabda Nabi Saw.:

> *"Orang-orang mukmin dalam hal saling mencintai, mengasihi, dan menyayangi, bagaikan satu tubuh. Apabila ada salah satu anggota tubuh yang sakit,*

[126] Djam'an Satori dan Suryadi, *Teori Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Imperial Bhakti Utama, 2007), hlm. 148.

maka seluruh tubuhnya akan senantiasa terjaga dan panas (turut merasakan sakitnya)."[127]

Ahmad Abdul Azhim Muhammad mengatakan bahwa hadits tersebut merupakan salah satu hadits yang menginspirasi diformulasikannya teori keorganisasian dalam dunia Islam, termasuk keilmuan administrasi modern yang banyak diterapkan di negara-negara maju.[128] Bila kita perhatikan, hadits di atas menggambarkan keterhubungan antar orang-orang beriman tanpa terkecuali. Di dalamnya, ada pesan-pesan seperti perasaan satu nasib, kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif, yang pesan tersebut merupakan basis bagi manajemen administrasi, khususnya dalam lembaga pendidikan.

Masalahnya adalah problem yang dihadapi sebagian lembaga pendidikan Islam saat ini adalah masih rendahnya kesadaran untuk meningkatkan penggunaan pendekatan administrasi dalam manajemen pendidikan. Menurut penulis, ada empat faktor yang menyebabkan sebagian lembaga pendidikan Islam memiliki kelemahan di bidang administrasi. *Pertama*, lembaga pendidikan Islam dikelola tanpa pemahaman ilmu manajemen yang

[127] HR. Bukhari dan Muslim.

[128] Ahmad Abdul Azhim Muhammad, *Strategi Hijrah: Prinsip-Prinsip dan Ilham Tuhan*, terj. M. Mansur Hamzah (Solo: Tiga Serangkai, 2004), hlm. 6.

memadai sehingga proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak berjalan secara maksimal. *Kedua*, kerja-kerja administrasi dipahami sebagai tugas pegawai tata usaha, bukan sebagai tugas bersama. *Ketiga*, adanya pandangan bahwa tugas-tugas administrasi hanya merupakan formalitas belaka yang diperlukan hanya saat akan dilakukan akreditasi. *Keempat*, kepemimpinan yang terlalu sentralistik dan indoktriner juga menjadi penyebab terjadinya problem administrasi dalam lembaga pendidikan Islam.

Dari beberapa problem di atas, maka pendekatan administrasi dalam manajemen pendidikan Islam menjadi kebutuhan dan keharusan bagi lembaga pendidikan Islam dewasa ini. Menurut Djam'an Satori, pendekatan administrasi bertujuan antara lain untuk pengembangan dan pendayagunaan organisasi yang bersifat kooperatif sehingga seluruh personel dan semua sumber daya manusia dalam organisasi berperan aktif dalam memajukan lembaga atau organisasi.[129] Artinya, pendekatan administrasi dalam manajemen pendidikan Islam ini memungkinkan terselenggaranya kerja sama yang intensif sehingga semua pihak yang terlibat di dalamnya dapat bekerja secara teratur, efektif, dan efisien.

[129] *Ibid*., hlm. 151.

C. Konsep Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Para pakar memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam mengartikan konsep sesuai dengan sudut pandang yang mereka gunakan. Sudarminta, misalnya, mengartikan konsep secara umum sebagai suatu representasi abstrak dan umum tentang sesuatu.[130] Dalam pengertian Sudarminta ini, konsep lebih merupakan aktivitas mental atau pikiran.

Melalui beberapa kajian, penulis menyimpulkan bahwa konsep merupakan sebuah upaya berupa tindakan merumuskan sesuatu agar dapat diketahui arti dan maknanya. Sementara, tindakan merumuskan itu dapat dilakukan tidak hanya melalui aktivitas mental, tetapi juga dilakukan dengan penelitian, melakukan perbandingan, dan sebagainya. Semua itu dilakukan untuk memperoleh pemahaman akan sesuatu yang dimaksud.

Sementara, makna dari kata 'pengembangan' adalah suatu kegiatan untuk menghasilkan rancangan atau produk untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dan aktual.[131] Pengembangan juga diartikan sebagai upaya perluasan dan pendalaman perwujudan budaya serta

[130] J. Sudarminta, *Epistemologi Dasar: Pengantar Filsafat Pengetahuan* (Yogyakarta: Kanisius, 2002), hlm. 87.

[131] Irfandi, *Pengembangan Model Latihan Sepak Bola: Studi Penelitian Para Atlet Banda Aceh* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hlm. 64.

peningkatan mutu dengan mempertahankan sumber daya dan potensi tanpa menghilangkan nilai budaya yang terkandung di dalamnya yang dapat digunakan untuk kepentingan pendidikan, agama, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya.[132] Berdasarkan pada pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengembangan merupakan proses kegiatan berupa pembuatan rancangan untuk melakukan pendalaman dan perluasan terhadap suatu aktivitas budaya sebagai upaya memecahkan masalah yang dihadapi guna mencapai hasil yang maksimal.

Konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam, dengan demikian, dapat dipahami sebagai upaya merumuskan pembuatan rancangan kerja secara kreatif untuk melakukan pendalaman dan perluasan mulai bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam lembaga pendidikan Islam. Tujuannya adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi dunia pendidikan Islam serta mengantarkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal tanpa menghilangkan nilai-nilai keislaman yang terkandung di dalamnya.

Saat ini, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Modernisasi,

[132] Tim Deputi Direktorat Jenderal Kebudayaan, *Kebijakan Pelestarian dan Pengembangan Kebudayaan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kebudayaan, 2004), hlm. 6.

perkembangan ilmu pengetahuan, serta kemajuan teknologi informasi dan transportasi merupakan kenyataan yang menuntut kesiapan masyarakat untuk menghadapinya. Untuk itu, lembaga pendidikan Islam sebagai bagian tak terpisahkan dari kehidupan masyarakat dituntut untuk berperan aktif menyiapkan masyarakat dengan memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Sementara, kualitas sebuah lembaga pendidikan itu sendiri ditentukan oleh kualitas manajemen yang diterapkan di dalamnya. Dengan demikian, kebutuhan terhadap pengembangan manajemen pendidikan yang bermutu menjadi kebutuhan yang tidak bisa dihindarkan oleh lembaga pendidikan Islam, serta harus dikonseptualisasikan secara mendalam oleh setiap *stakeholder* pendidikan Islam.

Dalam merancang konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam, ada beberapa langkah yang menurut penulis sangat perlu diperhatikan oleh setiap pengelola lembaga pendidikan Islam. *Pertama*, merumuskan pemahaman bersama tentang arti dan makna pendidikan. Pendidikan dalam konsep Islam tidak hanya berarti proses pengajaran dan penyampaian pengetahuan atau *ta'lim*. Tetapi di dalam konsep Islam, pendidikan itu juga disebut dengan *tarbiyah*. Dalam *tarbiyah*, proses pendidikan tidak hanya berupa pengajaran pengetahuan, tetapi ada aspek pelatihan yang bersifat menyeluruh dalam diri anak. Karena itu, seorang guru dalam konsep Islam, selain

disebut *mu'allim* juga disebut sebagai *murabbi* di mana tugas seorang *murabbi* antara lain adalah memberikan bimbingan dan pelatihan terhadap penguatan jiwa dan kepribadian anak didik.

Kedua, merumuskan sistem pendidikan berdasarkan nilai-nilai Islam. Di dalam Islam, sistem pendidikan dibangun untuk mengembangkan pikiran, jiwa, dan seluruh aspek kepribadian anak didik sebagai suatu kesatuan yang utuh. Islam memotivasi agar kita melakukan serangkaian penelitian untuk menemukan pengetahuan namun sekaligus harus diikuti dengan kualitas moral dan spiritual. Dengan kata lain, sistem pendidikan Islam harus mampu membentuk lahirnya generasi yang berkualitas antara pikir dan dzikir secara seimbang. Hal ini, menurut Husain, sangat bersesuaian dengan tujuan akhir pendidikan Islam yang berorientasi pada kemampuan mengenal kebesaran Tuhan dan kemudian menjadikan kita dekat kepada-Nya.[133] Dengan sistem seperti itu, maka sistem pendidikan Islam akan mengantarkan manusia memahami realitas yang ada sekaligus 'realitas' yang menyangga keberadaannya, yaitu Allah Swt.

Ketiga, konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam juga harus dilandaskan pada semangat penguatan

[133] S. S. Husain dan S. A. Ashraf, *Crisis in Muslim Education* (Jeddah: King Abdul Aziz University, 1979), hlm. 16–17.

kurikulum. Keberadaan kurikulum merupakan hal penting dalam proses pendidikan, sebab akan memberikan petunjuk, arahan, sekaligus patokan tentang apa yang akan diperoleh anak didik dan keahlian apa saja yang akan mereka miliki. Menurut Maksum, para ilmuwan muslim telah meletakkan suatu konsep tentang basis kurikulum pendidikan Islam yang dibangun oleh semangat keilmuan sains yang meliputi; (1) Sains keagamaan (sains *naqli*) dan sains *Ilahi* (*syari'ah*) serta prinsip-prinsipnya (*ushul*) sekaligus jurisprudensinya (*fiqih*); (2) Sains intelektual (*sains aqli*) yang meliputi matematika, ilmu alam, filsafat, logika dan sebagainya.[134] Itu artinya, kurikulum pendidikan Islam tidak lagi mencerminkan adanya dikotomi keilmuan seperti istilah ilmu agama dan umum. Sejarah peradaban Islam dan keberhasilannya di masa lampau juga membuktikan bahwa tidak sedikit ilmuwan muslim yang menguasai berbagai bidang disiplin keilmuan, sains, dan agama secara seimbang. Karena itu, seorang ulama tidak hanya menguasai bidang keagamaan, tapi juga disiplin keilmuan lainnya, termasuk sains.

Keempat, merumuskan dengan tepat tujuan sekaligus menetapkan tugas pendidikan. Tujuan pendidikan tidak lain adalah mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimiliki peserta didik. Sementara dalam pendidikan

[134] Ali Maksum dan Luluk Yunan Ruhendi, *Paradigma Pendidikan*..., hlm. 305–306.

Islam, terdapat tujuan puncak yang harus dicapai, yaitu, selain mengaktualisasikan seluruh potensi peserta didik, juga menjadikan mereka memiliki pengetahuan tertinggi tentang ke-Tuhan-an sebagai tujuan hidup seluruh manusia. Tugas pendidikan Islam, dengan demikian, adalah harus mempersiapkan peserta didik agar mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Melihat tujuan pendidikan sebagaimana yang diuraikan di atas, maka pendidikan Islam saat ini sepertinya memang perlu mencontoh sistem pendidikan Islam klasik yang selama berabad-abad telah banyak melahirkan para ilmuwan sekaligus ulama yang menguasai berbagai disiplin keilmuan, sehingga mereka tidak hanya cemerlang dalam hal intelektualitas, tapi juga cemerlang dalam hal moral dan spiritualitas.

Kelima, lembaga pendidikan Islam saat ini banyak dihadapkan pada problem globalisasi dan modernisasi yang terus berkembang. Problem tersebut antara lain seperti problem perdamaian dunia, lingkungan hidup, ketimpangan sosial, problem teknologi informasi dan komunikasi, pergaulan bebas dan keluarga, gender, hak asasi manusia, serta termasuk juga problem terorisme yang mengatasnamakan agama. Sehingga, mau tidak mau, lembaga pendidikan Islam harus dirancang untuk membekali peserta didik dengan skil dan keterampilan

kontemporer, mengembangkan sifat dan sikap moral, melatih mereka agar selalu tanggap, kreatif, mandiri, kritis, demokratis, terbuka, dan empirik. Dengan begitu, pendidikan Islam pada akhirnya akan menjadi lembaga pendidikan hati sekaligus pendidikan otak dan pendidikan aksi sehingga diharapkan dapat menjadi alternatif dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks.

D. Manajemen Pendidikan Islam Klasik-Kontemporer

Menurut penulis, untuk memahami pengertian manajemen pendidikan Islam klasik, dapat ditelusuri setidaknya dengan dua cara. *Pertama*, dengan cara memahami pengertian manajemen klasik itu sendiri serta penerapannya dalam lingkup pendidikan. *Kedua*, dengan cara meneliti bagaimana lembaga pendidikan Islam klasik itu dikelola. Dengan kedua cara tersebut, akan diketahui apa perbedaan antara manajemen pendidikan Islam klasik dan kontemporer.

Secara tidak langsung, pembahasan tentang manajemen pendidikan Islam klasik membutuhkan kajian historis dan filosofis untuk memahami bagaimana awalnya lembaga pendidikan Islam itu dikelola, khususnya di Indonesia. Praktik pendidikan Islam di Indonesia yang pada

awalnya masih berupa *khalaqah* yang dilaksanakan di surau, masjid, dan pesantren tentu memiliki sistem pengelolaan yang berbeda dengan pendidikan Islam yang dilaksanakan pada saat ini.

Selain pengelolaannya yang berbeda, materi pelajaran Islam yang diajarkan pada waktu itu tentu juga berbeda. Materi pelajaran yang disampaikan masih berupa pengenalan terhadap ajaran Islam yang berhubungan dengan masalah ibadah, keimanan, fikih, serta pengenalan kitab-kitab klasik.[135] Dalam proses pendidikan seperti itu, keberadaan seorang guru benar-benar menjadi sentral dan bahkan pusat kebijakan dari seluruh kebutuhan peserta didik akan pendidikan. Di samping itu, fokus terhadap penyebaran agama Islam menjadikan sistem pendidikan Islam yang dikembangkan pada waktu itu memang lebih ditujukan untuk memperkenalkan dasar-dasar praktis ajaran-ajaran agama Islam.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Natsir, bahwa materi pendidikan Islam yang diperkenalkan pada masa itu lebih banyak memusatkan perhatiannya pada upaya pemantapan keimanan dan latihan-latihan ketarekatan daripada sebagai pusat pendalaman Islam sebagai ilmu.[136] Kenyataan tersebut sejalan dengan beberapa

[135] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 34.

[136] M. Natsir, *Islam dan Kristen di Indonesia* (Bandung: Bulan Bintang, 1969), hlm. 21

hasil penelitian yang ada selama ini yang menyebutkan bahwa praktik pendidikan Islam klasik di Nusantara diselenggarakan melalui *khalaqah* dengan materi keislaman yang dipengaruhi oleh ajaran-ajaran sufistik.

Walau praktik dan materi pendidikan Islam klasik diselenggarakan dengan cara demikian, hal tersebut menurut Nurcholish Madjid justru menjadikan penyebaran Islam lebih mudah diterima masyarakat yang umumnya masih mewarisi ajaran mistik Hindu-Budha, sehingga secara perlahan perbendaharaan ilmu-ilmu keislaman mudah masuk dan mempengaruhi mereka.[137] Sampai di sini, dapat dipahami bahwa pengelolaan dalam pelaksanaan pendidikan Islam klasik cenderung lebih banyak diarahkan kepada pengelolaan kurikulum lewat proses adaptasi dan akulturasi. Proses itu, menurut penulis, juga dapat dibaca sebagai bentuk pengelolaan pendidikan di mana para pendidik (para sufi dan para wali) waktu itu merespons kondisi lingkungan masyarakat yang dihadapinya dan mengajarkan materi pendidikan keislaman yang sesuai dengan kondisi kebutuhan masyarakat.

Manajemen pendidikan Islam mulai mengalami perubahan terutama setelah diperkenalkannya sistem kelas. Proses pendidikan Islam tidak lagi sepenuhnya diselenggarakan di surau dan masjid terutama setelah

[137] Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 56.

mulai dibangunnya madrasah-madrasah, termasuk setelah diperkenalkannya pelajaran-pelajaran eksakta dan ilmu-ilmu alam. Perubahan praktik pendidikan Islam dari *khalaqah* ke madrasah dan diadopsinya sistem klasikal serta materi pelajaran yang tidak hanya fokus pada materi keislaman *an sich* namun juga ada materi eksak, secara perlahan-lahan juga mempengaruhi proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam waktu itu dari klasik ke kontemporer.

E. Manajemen Pendidikan Islam di Pesantren

Beberapa tahun pasca kemerdekaan, kajian-kajian serius dan ilmiah tentang pesantren (termasuk juga kiai di dalamnya) masih menjadi kajian yang belum populer di dunia akademik. Bahkan, dalam salah satu tulisannya, Prof. Mark R. Woodward dari Department of Religious Studies Arizona State University mengemukakan bahwa dalam kunjungannya ke Indonesia tahun 1978, kajian-kajian ilmiah tentang Islam Indonesia baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris masih sangat sulit ditemukan.[138] Secara tidak langsung, hal itu juga menunjukkan bahwa pesantren sebagai lembaga

[138] Mark R. Woodward, kata pengantar dalam Abdurrahman Mas'udi, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2004), hlm. xvi.

pendidikan Islam di Indonesia masih menjadi kajian yang langka pada waktu itu atau bahkan tersisihkan.

Namun saat ini, kajian Islam di Indonesia, termasuk juga kajian-kajian ilmiah tentang pesantren, sudah menunjukkan perkembangan yang pesat. Ada dua faktor yang menyebabkan kajian-kajian pesantren saat ini semakin banyak dilakukan oleh para akademisi. *Pertama*, adanya kesadaran para sarjana muslim pesantren sendiri yang menyempatkan diri untuk mengkaji pesantren. *Kedua*, semakin banyaknya orang pesantren sendiri yang mendapatkan akses untuk mengenyam pendidikan di kampus-kampus dunia[139] serta menjadikan pesantren tempat mereka dulu menimba ilmu sebagai objek kajian untuk tugas akhir kuliah mereka.

Salah satu objek penelitian mengenai pesantren yang banyak dikaji oleh para intelektual dan akademisi saat ini antara lain adalah terkait manajemen pendidikan Islam yang berlangsung di dalamnya. Kajian terhadap manajemen pendidikan Islam di pesantren sendiri dapat dilihat berdasarkan model pesantrennya sendiri yang secara umum model pesantren dibagi dua bagian.

Pertama, pesantren *salaf* atau pesantren tradisional. Aspek tradisionalitas dalam pesantren *salaf* ini tidak hanya menyangkut kelahirannya. Tetapi dalam aspek

[139] *Ibid*., hlm. xvi–xvii.

manajemennya juga dikatakan mengadopsi sistem manajerial tradisional. Sistem manajerial yang bersifat tradisional ini cenderung berjalan alami dan bahkan tanpa ada upaya melakukan pengelolaan secara efektif.[140] Kepemimpinan biasanya cenderung terpusat di tangan kiai/pengasuh sehingga seluruh kebijakan mengenai pengelolaan pendidikan sepenuhnya ditentukan oleh kiai, seperti penentuan materi pelajaran, waktu pembelajaran, dan sebagainya.

Untuk pesantren *salaf*, prinsip manajemen pendidikan, meskipun penting, tetapi masih memiliki problematika tersendiri di dalamnya. Terutama jika dikaitkan dengan aspek efektivitasnya. Menurut Ahmad Janan Asifuddin, hal itu disebabkan, salah satunya, oleh dominannya visi-misi keagamaan yang dimiliki oleh pesantren,[141] lebih-lebih pesantren *salaf*. Selain itu, adanya motif dakwah dalam pesantren juga mempengaruhi pola pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di pesantren. Dengan sistem manajerial yang sentralistik serta layaknya gerakan dakwah, maka manajemen pendidikan pesantren *salaf* ada yang menyebutnya dengan istilah manajemen serba 'mono',

[140] Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam Edisi Pertama* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2018), hlm. 54.

[141] Ahmad Janan Asifuddin, "Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016), hlm. 364.

'mono-manajemen dan mono-administrasi'[142] dan sebagai tumpuan utamanya adalah figur kiai sebagai pengasuhnya.

Kedua, pesantren *khalaf*. Pesantren ini biasanya dicirikan dengan sifatnya yang terbuka terhadap perubahan. Di samping itu, pesantren *khalaf* atau modern sudah memiliki sistem dan manajemen pendidikan tersendiri sebagai respons terhadap tuntutan perkembangan zaman, sains, dan teknologi. Berbeda halnya dengan pesantren s*alaf*, pesantren *khalaf* dikelola dengan manajemen yang rapi dan sistematis sesuai dengan kaidah manajerial pada umumnya.[143] Dengan demikian, pola kepemimpinan dalam pesantren *khalaf* ini pastinya juga tidak lagi bersifat sentralistik, tetapi lebih kepada pola kepemimpinan yang demokratis.

Secara garis besar, manajemen pendidikan Islam di pesantren ditentukan oleh ciri dan karakteristik pesantren itu sendiri. Setiap pesantren dengan cirinya masing-masing akan banyak mempengaruhi seperti apa sistem manajerial pendidikan yang diterapkan di dalamnya. Harus diakui bahwa tidak mudah menerapkan prinsip manajemen pendidikan bagi semua lembaga pesantren yang ada di Indonesia ini. Sebab, sebuah ciri dan karakter suatu

[142] M. Sulthon dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006), hlm. 17.

[143] Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 58.

pesantren banyak diwarnai oleh visi-misi, motif, dan juga kondisi sosial budaya masyarakat di sekitarnya.

F. Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah

Pada awalnya, keberadaan madrasah merupakan lembaga pendidikan yang unggul dan termasuk sekolah berkualitas tinggi. Salah satu madrasah yang penting dicatat adalah Madrasah Adabiyah yang didirikan oleh Abdullah Ahmad di Padang Panjang. Madrasah ini dapat dikatakan tidak kalah unggul dari sekolah-sekolah yang didirikan Belanda waktu itu.

Di Madrasah Adabiyah sendiri, materi pelajaran yang diajarkan bukan hanya materi agama. Tetapi di dalamnya juga diajarkan materi pelajaran umum, seperti matematika, sejarah, fisika, ilmu bumi, bahasa Inggris, dan sebagainya. Dengan mengajarkan materi pelajaran umum lainnya, Madrasah Adabiyah secara tidak langsung dikelola dengan mengikuti perkembangan zaman yang ada.

Karena dikelola dengan cara demikian, konon Belanda tidak menaruh kecurigaan terhadap keberadaan Madrasah Adabiyah. Bahkan, Belanda juga memberikan bantuan

dana dan tenaga guru.[144] Tidak mengherankan kemudian bila keberadaan Madrasah Adabiyah mampu menghasilkan lulusan-lulusan berkualitas yang tidak kalah dari lulusan sekolah Belanda sehingga banyak orang tua yang berminat menyekolahkan anak-anak mereka di madrasah.

Keberadaan Madrasah Adabiyah menjadi semacam bukti sejarah bahwa lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dapat menjadi lembaga pendidikan yang unggul apabila dikelola dengan tepat berdasarkan prinsip-prinsip manajemen modern. Seiring berjalannya waktu, tidak sedikit kemudian masyarakat yang mendirikan madrasah. Di setiap daerah, bahkan di daerah-daerah pedalaman sekalipun, beberapa lembaga pendidikan madrasah didirikan.

Berdirinya banyak madrasah satu sisi dapat dilihat sebagai hal yang positif karena memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses pendidikan. Tetapi di sisi lain, ternyata tidak sedikit pula madrasah yang didirikan tanpa modal yang memadai. Modal yang dimaksud antara lain adalah perencanaan yang matang, konsep dan sumber daya manusianya. Madrasah didirikan hanya dengan niat mencari pahala. Akibatnya, madrasah didirikan dan dijalankan tanpa perencanaan dan cenderung dikelola apa adanya. Kondisi demikian juga diperparah dengan

[144] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 308.

dibatasinya materi pelajaran yang lebih menekankan pada pelajaran agama sehingga lulusan-lulusannya kerapkali kalah bersaing dengan sekolah-sekolah modern.

Para pakar mengidentifikasi beberapa faktor yang menjadikan citra madrasah begitu negatif. Beberapa faktor itu di antaranya ialah pengelola madrasah yang terlalu didominasi oleh kalangan umat Islam tradisional dan konservatif, kurangnya kemampuan finansial sehingga tidak dapat melengkapi sarana dan prasarana dengan baik, visi misi serta tujuan yang terkadang masih kurang jelas, ketersediaan tenaga guru profesional yang kurang memadai, serta masih adanya anggapan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang khusus mengajarkan materi agama sehingga peserta didik kurang mendapatkan ilmu keterampilan lainnya. Selain itu, kebijakan Orde Baru yang cenderung mengabaikan madrasah juga menjadi faktor yang menyebabkan lembaga pendidikan ini banyak mengalami ketertinggalan dibanding sekolah-sekolah umum lainnya.[145]

Agar madrasah dapat menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas, salah satu faktor yang harus terus dibenahi adalah faktor manajemen.[146] Dalam membenahi

[145] Dede Rosyada, *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 20.

[146] Siti Julaiha, Ishmatul Maula, "Implementasi Manajemen Madrasah Adawiyah di MAN 1 Samarinda". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 2 (November 2018), hlm. 355.

manajemen, madrasah harus benar-benar fokus membenahi kondisi-kondisi aktual yang dihadapi, yang meliputi beberapa hal, di antaranya:

Pertama, kurikulum dan pembelajaran. Kurikulum madrasah harus dirancang secara ideal. Kurikulum yang ideal adalah kurikulum yang fleksibel, dinamis, dan relevan. Fleksibilitas kurikulum di madrasah meniscayakan bahwa kurikulum itu tidak bersifat baku dan kaku, melainkan dapat diubah, ditambah, dan juga dikurangi sesuai kebutuhan masyarakat. Sedangkan, kurikulum yang dinamis dan relevan merupakan kurikulum yang dikembangkan sesuai tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan sesuai dengan perkembangan zaman sehingga mampu meningkatkan kompetensi lulusannya.[147]

Kedua, sarana dan prasarana. Kemajuan suatu madrasah tidak hanya ditentukan oleh beragamnya materi yang diajarkan. Tetapi yang tidak kalah penting adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Penyediaan sarana dan prasarana ini juga perlu dilakukan berdasarkan perencanaan yang matang dan harus sesuai dengan tuntutan program pendidikan yang diselenggarakan.

[147] Lalu Muhammad Nurul Wathoni, *Integrasi Pendidikan Islam dan Sains: Rekonstruksi Paradigma Pendidikan Islam* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), hlm. 288.

Ketiga, pembiayaan. Pengelolaan pembiayaan madrasah yang ideal tentu saja harus berdasarkan pada prinsip transparansi, efisien, dan akuntabel. Selain itu, madrasah perlu memiliki sumber biaya atau dana yang tetap, meningkat, dan berkesinambungan serta penggunaannya disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan program pendidikan yang dijalankan.

Kelima, peserta didik. Madrasah terkadang tidak banyak memperhatikan aspek pengelolaan terhadap peserta didik. Seleksi dan penetapan calon peserta didik seringkali dikesampingkan sehingga tidak ada standar yang jelas yang dapat digunakan untuk menjaring peserta didik. Untuk memperoleh peserta didik baru, tidak jarang madrasah yang harus bersaing dengan sekolah lain menjadikan tes seleksi hanya sebatas formalitas belaka. Artinya, semua calon peserta didik pada akhirnya dapat diterima dengan pertimbangan madrasah bisa tetap memiliki murid baru.

Keenam, peranan masyarakat. Masyarakat sebagai bagian penting bagi madrasah harus selalu berhubungan secara sinergis dengan madrasah. Masyarakat yang merupakan *stakeholder* madrasah keberadaannya tidak dapat dipisahkan dengan madrasah. Pengelolaan terhadap masyarakat dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi mereka agar terlibat aktif dalam mengembangkan

madrasah. Madrasah yang ideal akan selalu meniscayakan peran serta masyarakat yang tinggi sebagai pihak yang dapat diharapkan ikut memberikan dukungan berupa gagasan, pemikiran, informasi, materi, serta sebagai pengontrol terhadap madrasah. Karena itu, komite sekolah yang melibatkan masyarakat di dalamnya perlu dikelola secara profesional serta dijadikan sebagai sarana konsolidasi dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi madrasah, baik dalam hal pembelajaran dan sebagainya.

Ketujuh, peranan guru. Penyediaan tenaga pengajar yang profesional di madrasah merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan lagi. Madrasah yang berkualitas tentu saja memiliki tenaga guru yang juga berkualitas. Untuk itu, penyediaan tenaga guru di madrasah perlu dilakukan melalui proses yang dikelola dengan baik sehingga tenaga guru yang ada benar-benar merupakan tenaga yang profesional, memiliki kemampuan mengajar, menguasai bahan ajar, memiliki kecerdasan personal sekaligus kecerdasan sosial yang baik.

G. Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah

Sebagaimana di madrasah-madrasah, pendidikan Islam di sekolah-sekolah memiliki fungsi yang sama. Yaitu, sebagai proses pengembangan dan penanaman nilai-nilai ajaran Islam untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Selain itu, pendidikan Islam juga berfungsi sebagai upaya penyesuaian mental peserta didik terhadap lingkungan fisik dan sosialnya melalui pendidikan Islam.

Dengan demikian, pendidikan Islam di madrasah maupun di sekolah bertujuan menumbuhkan dan meningkatkan keimanan peserta didik melalui pemberian dan pemupukan pengetahuan, penghayatan, pengamalan, serta pengalaman mereka tentang agama Islam sehingga menjadi manusia yang bertakwa dan berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Namun demikian, pengembangan pendidikan Islam di sekolah-sekolah terkadang masih jauh dari yang diharapkan. Karena itu, diperlukan upaya pengelolaan pembelajaran yang efektif dan efisien melalui adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sehingga mutu pendidikan agama Islam di sekolah dapat mengalami peningkatan.

Beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen pendidikan Islam di sekolah-sekolah antara lain adalah sebagai berikut.

Pertama, faktor sumber daya manusia, berupa tersedianya tenaga pengajar yang memang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidang keislaman dan bukan sekadar tenaga pengajar alternatif.

Kedua, pelaksanaan pembelajaran materi keislaman harus dirancang secara efektif mengingat keterbatasan waktu yang tersedia. Hal ini bisa disiasati, misalnya, dengan membentuk kegiatan ekstrakurikuler yang berkaitan dengan materi keislaman serta menggunakan berbagai metode pembelajaran yang menarik agar peserta didik tidak mengalami kejenuhan.

Ketiga, menciptakan kerja sama yang aktif dengan masyarakat dan wali murid mengingat sebagian orang tua murid terkadang kurang menyadari pentingnya pendidikan agama Islam yang berakibat pada minimnya kontrol mereka terhadap prestasi anak dalam bidang pendidikan Islam.

Keempat, menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif yang dapat membantu peserta didik menyerap materi keislaman dengan baik.

Kelima, melakukan evaluasi secara berkala, transparan, dan akuntabel sehingga dapat selalu diketahui problem apa

saja yang dihadapi peserta didik dalam mengikuti materi keislaman.

H. Kesimpulan

Salah satu kelemahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam adalah berkaitan dengan manajemen pendidikan. Problem ini dipengaruhi salah satunya oleh kurangnya pemahaman para pengelola pendidikan tentang prinsip manajemen modern yang berkembang saat ini. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mengelola lembaga pendidikan Islam dengan baik, maka diperlukan pemahaman tentang konsep, teori, pendekatan, dan implementasi manajemen dalam pendidikan.

Pendekatan manajemen memiliki empat macam pendekatan, yaitu pendekatan klasik, pendekatan perilaku, pendekatan kuantitatif, dan pendekatan kontemporer. Sementara dalam mengelola pendidikan Islam, selain empat pendekatan di atas, dapat ditambahkan pula adanya pendekatan musyawarah dan administrasi.

Selain pendekatan, manajemen pendidikan Islam juga dibangun berdasarkan konsep pengembangan manajemen. Konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam dapat diartikan sebagai upaya merumuskan pembuatan rancangan kerja secara kreatif untuk melakukan

pendalaman dan perluasan mulai bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam lembaga pendidikan Islam. Tujuannya adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi dunia pendidikan Islam serta mengantarkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal tanpa menghilangkan nilai-nilai keislaman yang terkandung di dalamnya.

Pendidikan Islam itu sendiri dalam realitasnya memiliki bentuk yang berbeda sehingga diperlukan manajemen yang juga berbeda. Ada manajemen pendidikan Islam untuk pondok pesantren yang terbagi antara pesantren *salaf* dan *khalaf*, ada madrasah, perguruan tinggi Islam, sampai dengan manajemen pendidikan Islam untuk sekolah. Semua bagian tersebut memiliki cara dan pendekatan yang berbeda dalam pengelolaannya, dan perlu diimplementasikan secara optimal agar tujuan yang diharapkan lembaga pendidikan Islam dapat tercapai.

Bab 4
Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan

A. Pengantar

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan merupakan suatu peran yang sangat penting. Karena itu, kegagalan dalam kepemimpinan dapat memberikan pengaruh negatif bagi seluruh kerja manajemen pendidikan. Menurut Hambali, pengertian kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah sebuah cara menghadapi peran-peran organisasi pendidikan untuk menjembatani langkah terwujudnya penjaminan mutu. Kepemimpinan juga dapat menunjukkan adanya kemampuan dalam mengelola dan menggerakkan rencana yang telah disepakati bersama.[148]

[148] Muh. Hambali, "Kepemimpinan Berbasis *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017), hlm. 23–24.

Ini artinya, kepemimpinan membutuhkan bekal nilai-nilai inti agar dapat menjiwai setiap peran dan tanggung jawab dalam menggerakkan warga di dalam organisasi pendidikan.

Organisasi dan kepemimpinan merupakan dua hal yang saling berkaitan. Sebuah organisasi tanpa kepemimpinan yang baik tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan. Karena itu, seorang pemimpin seperti halnya roda penggerak bagi suatu organisasi, di mana organisasi itu sendiri merupakan roda yang digerakkan. Keduanya tidak dapat dipisahkan sekalipun kepemimpinan dalam organisasi pendidikan memiliki perbedaan mendasar dengan kepemimpinan dalam organisasi non-pendidikan.

Untuk memahami seperti apa kepemimpinan dalam dunia pendidikan, maka yang pertama kali harus dilakukan adalah memahami apa pengertian dari kepemimpinan itu sendiri.

B. Ragam Teori Kepemimpinan

Dalam memahami kepemimpinan, sedikitnya ada tiga pendekatan yang digunakan dalam studi tentang kepemimpinan. *Pertama*, studi yang mencoba mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. *Kedua*, studi yang menekankan pada berbagai perilaku pemimpin.

Ketiga, studi kontingensi yang menekankan pada upaya memahami apa hakikat, tugas, dan pengaruh pemimpin sehingga dapat menjalankan tugas kepemimpinan secara efektif.[149] Studi tentang kepemimpinan dengan tiga pendekatan di atas diperlukan sebagai langkah awal memahami bagaimana nantinya kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan itu dijalankan dan memberikan pengaruhnya secara optimal.

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris, yaitu *leader* yang berarti pemimpin. Dari kata *leader* ini, kemudian dikenal istilah *leadership* atau kepemimpinan. Dengan demikian, arti dari kata pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan, sementara arti kepemimpinan lebih berkaitan dengan tugas atau kegiatan yang harus dilakukan oleh pemimpin.[150] Dari pengertian ini, dapat dipahami bahwa kepemimpinan berhubungan dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh pemimpin berkenaan dengan tugas-tugasnya sebagai seorang pimpinan.

Para ahli memberikan pengertian yang cukup beragam tentang definisi kepemimpinan secara umum. Menurut Northouse, kepemimpinan merupakan suatu

[149] Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2018), hlm. 192.

[150] Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 1.

proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum.[151] Sementara menurut Dubrin, kepemimpinan adalah kemampuan menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.[152]

Hemhill & Coon, dalam Urip Triyono, mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas suatu kelompok pada suatu tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama. Sejalan dengan Hemhill, Terry mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mereka bisa bekerja secara sadar dalam tugas-tugasnya demi mencapai tujuan yang diinginkan.[153]

Dalam Islam, kepemimpinan disebutkan dalam beragam istilah. Antara lain, *imamah*, *ri'ayah*, *imarah*, *wilayah*, *umara'*, dan sebagainya. Selain itu, Islam menempatkan tugas kepemimpinan dalam kerangka *tauhid* sehingga pertanggungjawaban kepemimpinan itu tidak hanya ditujukan kepada sesama manusia, melainkan juga kepada Allah Swt.

---

[151] P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition (New Delhi: Response Book, 2003), hlm. 3.

[152] Dubrin, A.J, *Leadership: Research Finding, Practice and Skills*, Third Edition (Boston: Houghton Miffin Company, 2001), hlm. 1.

[153] Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non-Formal dan Informal* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 55–56.

Menurut Quraish Shihab, fungsi dari kepemimpinan itu tidak lain adalah dijalankannya amanah yang dibebankan kepadanya berupa pemenuhan kebutuhan, perhatian, pemeliharaan, pembelaan, dan pembinaan.[154] Sampai di sini, sangat jelas dipahami bahwa dalam Islam, seorang pemimpin itu harus benar-benar totalitas dalam menjalankan kepemimpinannya secara profesional, inovatif, dan kreatif dengan tetap mengacu kepada nilai-nilai kepemimpinan yang telah digariskan oleh Islam, seperti keadilan, kebijaksanaan, kesederhanaan, musyawarah, dan kejujuran.

Sementara itu, kepemimpinan dalam dunia pendidikan itu sendiri mengandung arti sebagai segenap kegiatan yang dilakukan dalam usaha mempengaruhi seluruh anggota di lingkungan pendidikan yang dilakukan dalam situasi tertentu melalui kerja sama sehingga personel di lingkungan pendidikan itu mau bekerja dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.[155]

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi dijalankan secara profesional berdasarkan prinsip kebersamaan dan kerja sama demi mencapai

[154] Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol. II (Jakarta: Lentera Hati, 2000), hlm. 402.

[155] Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan*..., hlm. 58.

tujuan yang diinginkan. Tujuan bersama organisasi membutuhkan kiblat berencana dan melaksanakan visi dan misi. Kiblat organisasi adalah adanya kepemimpinan yang mampu menghimpun keragaman potensi dan tugas pokok organisasi pendidikan. Menurut kajian Thoha, mengutip Barrow, bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.[156] Kepemimpinan berarti mempersonifikasi nilai-nilai maupun tujuan yang dikembangkan di organisasi agar tercipta ekosistem yang menjunjung tinggi kerja sama yang saling menghargai. Karena itu, sebagai sebuah organisasi, kepemimpinan dalam dunia pendidikan yang terlalu sentralistik dan indoktriner sudah seharusnya mulai ditinggalkan. Sebab, lembaga pendidikan pada dasarnya adalah tempat yang bukan hanya peserta didik yang memiliki kewajiban belajar, melainkan semua pihak mulai dari guru dan karyawan lainnya juga harus merasakan iklim yang edukatif di tempat mereka bekerja. Dan hal ini bisa diwujudkan melalui adanya kepemimpinan yang tepat dan efektif.

Karakter kepemimpinan merupakan landasan dalam ekosistem bagi kepala sekolah, guru, orang tua peserta didik, dan masyarakat. Karakter menunjukkan siapa

[156] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 289.

jati diri Anda sebenarnya dan merupakan dasar bagi suatu kepemimpinan. Kepemimpinan tidak mungkin terjadi tanpa karakter. Sebaliknya, dengan karakter yang baik, kepemimpinan bisa menjadi luar biasa.[157] Fakta sejarah Islam telah ditunjukkan oleh Rasulullah Saw. dalam membangun peradaban Islam di Madinah. Keteladanan merupakan karakter yang ditunjukkan beliau kepada masyarakat Anshar dan Muhajirin. Khususnya, keteladanan merupakan jiwa pemimpin dalam mengubah kebiasaan Jahiliah menuju tradisi *madaniyah*. Perubahan itulah sejatinya diharapkan dalam membangun performa para guru yang berwibawa, dan latar pendidikan tinggi yang berprestasi. Ini semuanya berdampak pada perubahan perilaku peserta didik di dalam organisasi pendidikan.

Pemimpin mempunyai pengaruh kuat manakala dapat memosisikan diri pada wewenang yang telah diberikannya.[158] Oleh karenanya, setiap manusia perlu mempunyai jiwa

---

[157] Muhammad Syafii Antonio, *Prophetic Leadership dan Management Wisdom* (Kearifan Profetik Menuju Sukses dengan Seimbang secara Finansial, Emosional, Sosial, Fisikal, Intelektual, dan Spiritual melalui Aplikasi Shiddiq, Amanah, Fathanah, dan Tabligh) (Jakarta: Tazkia Publishing, 2013), hlm. 128.

[158] "*Hendaklah kamu berpegang kepada kebenaran, karena sesungguhnya kebenaran itu memimpin kepada kebaktian, dan kebaktian itu, membawa ke surga (kebahagiaan); dan hendaklah tetap seseorang itu bersifat benar dan memilih kebenaran hingga dia tertulis di sisi Allah sebagai orang yang sangat benar; dan hendaklah kamu jauhi kedustaan, karena sesungguhnya kedustaan itu memimpin pada kedurhakaan, dan kedurhakaan membawa ke neraka (kehancuran); janganlah seseorang tetap berdusta dan memilih kedustaan hingga tertulis di sisi Allah sebagai pendusta*." (HR. Bukhari-Muslim). Ibnu Hajar al-Asqalani, *Tarjamah Bulughul Maram*, alih bahasa A. Hasan (Bandung: Diponegoro, t.t.), hlm. 738.

kepemimpinan. Kepemimpinan membutuhkan terciptanya hubungan yang konstruktif antara pemimpin dengan para per orangan maupun kelompok di lingkungannya. Relasi sosial dan emosional yang membangun hubungan harmonis sesama warga adalah budaya yang sesuai standar yang ditetapkan. Hubungan ini tentu akan lebih bermakna apabila kepemimpinan memberikan apresiasi yang positif terhadap anggota organisasi dalam semua proses pendidikan. Untuk itulah, tugas dan tanggung jawab kepemimpinan adalah memberikan arah dan pengaruhnya bagi terwujudnya hubungan sosial dan emosional yang baik.

Penjelasan lainnya adalah kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi dan unjuk kerjanya di lembaga pendidikan. Kepemimpinan mempunyai peran penting untuk menciptakan stabilitas hubungan antara anggota di lingkungan pendidikan. Masing-masing anggota akan membangun hubungan sosial yang harmonis sebagai wujud budaya organisasi, termasuk hubungan emosional yang berdampak pada visi yang dibangun dalam kepemimpinan yang berbasis pada kebutuhan masyarakat luas.

Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah pola aktivitas, peran manajerial, atau kategori

perilaku. Perilaku kepemimpinan ditentukan oleh dua belas faktor berikut.[159]

No.	Kategori Perilaku Kepemimpinan	Deskripsi
1	Perwakilan (*representation*)	Substansi kepemimpinan menghadirkan keterwakilan dalam melayani organisasi. Organisasi dan kepemimpinan mempunyai kedudukan struktur, yaitu membagi tugas pekerjaan sesuai bidang kerjanya agar selaras dengan tujuan terbentuknya organisasi. Kedudukan pemimpin dalam struktur menjadi penggerak sistem yang telah disepakati.
	Tuntutan perdamaian (*reconciliation*)	Organisasi dibentuk mempunyai tujuan. Tujuan itu menjadi pintu untuk mengharmonisasikan semua kepentingan. Pendek kata, pemimpin hadir untuk mewujudkan ekosistem saling menjaga dan bekerja sama sehingga tercipta perdamaian. Hal lainnya ialah dapat mewujudkan energi positif perubahan.

[159] James M. Liphan, et.al., *The Principalship, Concepts, Competencies, and Case* (New York: Longman Inc., 1985), hlm. 58–59.

2	Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*)	Organisasi mempunyai dimensi asimilasi dan sosialisasi. Dua dimensi itu membentuk wajah organisasi yang beradaptasi dengan masa depan. Nilai penting organisasi membutuhkan ruang publik yang akomodatif dan adaptif agar menghasilkan kerja-kerja yang bermutu.
4	Keyakinan (*persuasiveness*)	Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam menunjukkan kesadaran diri, sebelum mengendalikan di luar diri. Keyakinan merupakan bekal untuk menata organisasi yang kokoh agar kepercayaan menggerakkan dinamika organisasi menjadi milik semua golongan.
5	Struktur inisiasi (*initiation of structure*)	Organisasi meletakkan tanggung jawab dan memberikan delegasi dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkat kerja berbasis nilai agar tanggung jawab dan delegasi mempengaruhi iklim organisasi yang visioner. Struktur organisasi merupakan hakikat pengaturan yang diinisiasi oleh pemimpin di setiap organisasi.
6	Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*)	Pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan. Keputusan perlu mempunyai ruang yang cukup bagi perkembangan setiap individu.

7	Asumsi peranan (*role of assumption*)	Organisasi merupakan ruang yang tidak hampa. Sejatinya, mutu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Kepemimpinan membutuhkan inisiatif ruang peningkatan semua warga organisasi. Pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain.
8	Konsiderasi (*consideration*)	Kedudukan kepemimpinan menempatkan diri seorang pemimpin memerhatikan ketenangan, kesejahteraan, dan kontribusi bawahan.
9	Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*)	Organisasi merupakan proses dan wadah untuk memfasilitasi kebutuhan dasar para anggota organisasi yang saling bersinergi untuk menghasilkan program-program produktif.
10	Ketepatan yang bersifat prediktif (*predictive accuracy*)	Pemimpin mempunyai keterampilan membaca logika masa depan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang dengan akurat.
11	Integrasi (*integration*)	Pemimpin harus memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antaranggota.

12	Orientasi kepada atasan (*superior orientation*)	Organisasi mempunyai garis relasi vertikal dan garis horizontal dalam menjaga pola kerja sama. Organisasi mendudukkan pemimpin dalam menjaga hubungan kerja sama. Untuk itulah, kedudukan pemimpin mempunyai peran sentral. Pemimpin memelihara hubungan dengan penuh ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin mereka, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu kita dalam menganalisis dan memperbaiki perilaku kepemimpinan yang visioner. Kepemimpinan visioner merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan pegawai dalam mengawal organisasi agar berinovasi dengan berbasis pada masa depan. Cara yang digunakan adalah menyadarkan semua unit agar berpartisipasi dalam membangun budaya inovasi.

Teori perilaku kepemimpinan memiliki empat faktor yang mampu mendorong pemimpin dalam berpikir dan bertindak visioner dalam merencanakan organisasi pendidikan. Teori perilaku kepemimpinan itu meliputi

dimensi-dimensi struktural, fasilitatif, sportif, dan persuasif. Masing-masing dimensi ditandai dengan berbagai ciri berikut.[160]

Pertama, ciri-ciri kepemimpinan struktural meliputi: 1) cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak; 2) melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota atau staf; 3) menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi; 4) mengembangkan pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan; 5) memantau penerapan keputusan; dan 6) memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.

Kedua, kepemimpinan fasilitatif ciri-cirinya mencakup: 1) mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan; 2) menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi; 3) menekankan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis; 4) memberikan saran atas masalah kerja yang terkait; 5) membuat jadwal kegiatan; dan 6) membantu pekerjaan agar dilaksanakan.

Ketiga, kepemimpinan sportif ciri-cirinya: 1) memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain; 2) menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan; 3) mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab; 4) memberikan ganjaran

[160] *Ibid.*, hlm. 61–62.

atas usaha perseorangan; dan 5) meningkatkan moral atau semangat staf.

Keempat, kepemimpinan partisipatif adalah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda: 1) pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka; 2) bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk; 3) mencari masukan dan nasihat yang menentukan; 4) membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh; 5) bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok; dan 6) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Pengertian perilaku kepemimpinan telah dikemukakan di atas. Komponen-komponen perilaku kepemimpinan pada dasarnya berorientasi pada tugas dan hubungan kemanusiaan. Hal ini sebagaimana pendapat Robbins berikut:[161]

1. *Leader-member relation: the degree of confidence, trust, and respect subordinates have in their leader*.
2. *Task structure: the degree to witch the job assignments are procedurized (that is, structured or unstructured)*.

[161] Stephen Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications* (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey), hlm. 355.

3. *Position power: the degree of influence a leader has over power variables such as hiring, discipline, promotions, and salary in creases*.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Fungsi dari kepemimpinan adalah agar kelompok yang dipimpinnya berjalan dengan efektif, dan karenanya seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu, 1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas. Fungsi pertama ini menyangkut pemberian informasi dan pendapat; 2) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan hubungan manusiawi. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar.[162]

Perilaku kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sifat dan perilaku seseorang di dalam membentuk inovasi lembaga, yaitu pemimpin berbasis pekerjaan dan pemimpin berbasis hubungan. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan yaitu 1) kemampuan beradaptasi dengan situasi; 2) punya arah yang jelas; 3) berkinerja tinggi di atas standar; 4) pengambil risiko; 5) selalu meng-*guide* orang lain; mengoptimalkan umpan balik; 5) kinerja yang

[162] Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan (Esensi dan Realitas)* (Malang: Bayumedia, 2008), hlm. 163.

stabil; 6) bertanya secara kritis; dan 7) berorientasi pada konsumen.

Pemimpin yang berorientasi pada hubungan yaitu 1) kemampuan memobilisasi; 2) membangun *orchestra*; 3) berinspirasi tinggi; 4) memuaskan kebutuhan orang; 5) membuat kerja berarti bagi orang lain; 6) melibatkan diri secara emosional; 7) menjunjung tinggi nilai-nilai dan promosi; dan 8) bertindak sebagai pembantu.

Perilaku kepemimpinan terdiri dari dua komponen pokok. *Pertama*, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas keguruan dan pendidikan. Hal ini meliputi: menjelaskan aktivitas belajar-mengajar, mencoba ide-ide baru pada bawahan, menetapkan peraturan, mengkritik pekerjaan bawahan, mengambil keputusan tanpa kompromi, memberikan tugas tambahan, merencanakan pekerjaan, menerapkan standar tertentu pada bawahan, menetapkan ketentuan waktu, menggunakan prosedur kerja yang seragam, menjelaskan peranannya, mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, dan mengawasi bawahan.

Kedua, perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Hal ini meliputi: menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan

latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, menenteramkan bawahan, dan mewujudkan saran bawahan.

C. Karakteristik Fungsi Leader dalam Pendidikan Islam

Setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini terkadang turut mewarnai karakteristik kepemimpinannya dalam suatu organisasi. Hal yang sama juga terjadi dalam kepemimpinan di dunia pendidikan, khususnya pendidikan Islam.

Karakteristik pemimpin pendidikan dalam perspektif pendidikan Islam secara umum tidak jauh berbeda dengan karakteristik yang dituntut dalam pendidikan lainnya. Artinya, karakteristik pemimpin dalam pendidikan Islam sama sekali tidak menentang berbagai sifat dan karakteristik sebagaimana ditawarkan oleh para ahli pendidikan.

Tetapi, di dalam pendidikan Islam, tentu saja terdapat hal-hal khusus yang sangat ditekankan terkait apa saja karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin, khususnya pemimpin pendidikan Islam. Dilihat dari karakteristiknya, pemimpin dalam pendidikan Islam harus

memiliki karakter kepemimpinan sebagaimana karakter kepemimpinan Rasulullah Saw.,[163] di antaranya:

Pertama, karakter jujur. Karakter jujur (*shiddiq*) merupakan integritas moral yang dibangun melalui sikap kejujuran, baik jujur dalam berpikir, bersikap, dan bertindak.[164] Karakter jujur juga berarti keyakinan pada kebenaran sekaligus menghormati kebenaran, baik kebenaran yang diyakini diri sendiri maupun kebenaran yang diyakini orang lain. Dalam konteks dunia pendidikan Islam, pemimpin dengan karakter jujur diperlukan agar setiap individu yang menjadi mitranya dapat bekerja sama dengan tenang tanpa kecurigaan yang dapat mengganggu efektivitas kerja.

Kedua, selain karakter jujur, pendidikan Islam juga memerlukan figur pemimpin yang *amanah*. Karakter ini meniscayakan bahwa seorang pemimpin pendidikan harus bersungguh-sungguh menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.[165] Kesungguhan seorang pemimpin dalam menjalankan kewajibannya dengan benar dan sesuai aturan akan meningkatkan kepercayaan orang

[163] Aslan dkk., *Peluang dan Tantangan Negara-Negara di Kawasan Borneo dalam Menghadapi MEA* (t.k: Ebosia Publisher, 2018), hlm. 116.

[164] Jamaluddin el-Banjary, *Inspiring Teacher #2: 7 Zona Pemantik Sukses Menjadi Guru Inspiratif* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2013), hlm. 129.

[165] Muhammad Yaumi, *Pendidikan Karakter: Landasan, Pilar dan Implementasi* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2016), hlm. 68–69.

lain sehingga mereka dapat bekerja sama menjalankan tugasnya masing-masing dengan efektif.

Ketiga, karakter tegas dan transparan (*tabligh*). Pemimpin dalam pendidikan Islam memerlukan figur yang tegas, transparan, serta memiliki kedewasaan dalam berpikir dan bertindak.[166] Tegas yang dimaksud adalah kemampuan mengelola lembaga pendidikan sesuai dengan prinsip manajemen yang ada sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan yang dimaksud transparan dalam konteks ini adalah bahwa setiap kebijakan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin pendidikan harus didasarkan pada kesepakatan bersama sehingga seluruh personel diharapkan ikut bertanggung jawab.

Keempat, karakter visioner, cakap, dan profesional (*fathanah*).[167] Lembaga pendidikan akan selalu dihadapkan pada tantangan yang terus berubah seiring perkembangan zaman. Karena itu, untuk dapat menghasilkan lulusan-lulusan pendidikan yang dapat menjawab tantangan tersebut, lembaga pendidikan dituntut untuk selalu dapat memberikan respons melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap program-program yang berkualitas. Dalam upaya tersebut,

[166] Alivermana Wiguna, *Isu-Isu Kontemporer Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 158.

[167] Muhammad Yaumi, *Pendidikan Karakter*..., hlm. 69.

kehadiran pemimpin pendidikan Islam yang profesional dan visioner sangatlah dibutuhkan sehingga lembaga pendidikan Islam dapat bersaing dengan sekolah-sekolah modern lainnya.

Dilihat dari karakteristik kinerjanya, karakteristik kepemimpinan seorang pemimpin memiliki perbedaan dengan karakteristik manajer. Menurut Hughesdkk.[168] dalam Muh. Hambali (2017), karakteristik pemimpin antara lain bersifat:

1. Vision

Vision secara bahasa berarti penglihatan. Dari kata ini, kemudian dikenal istilah visioner. Pemimpin yang visioner berfungsi sebagai pengarah sekaligus sebagai panutan moral. Keberadaan pemimpin yang visioner dapat dijadikan sebagai contoh baik dalam berperilaku, bekerja, dan berusaha. Selain itu, menurut Hartanto, pola kepemimpinan yang visioner selalu menekankan pada kerja sama dengan sesama anggotanya maupun pihak lain demi mencapai cita-cita yang ingin diwujudkan bersama.[169]

---

[168] Richard L. Hughes, Ginnet, Robert, and Curphy, Gordon J., *Leadership (Enhancing the Lessons of Experience)* (New York: McGraw-Hall Irwin, 2002), hlm. 387.

[169] Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani* (Bandung: Mizan, 2009), hlm. 533.

2. Inspiratif

Pemimpin yang inspiratif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mendorong lahirnya komitmen pada orang-orang di sekitarnya, sehingga mereka selalu terlibat secara aktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Empower

Tugas seorang pemimpin yang paling utama bukan sekadar memberi perintah, tetapi memberdayakan. Tugas pemberdayaan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan antara lain adalah selalu berusaha melakukan penyesuaian antara program pembelajaran dengan berbagai dinamika perkembangan zaman yang terus berubah sehingga pendidikan akan selalu aktual.[170]

4. Coach

Seorang pemimpin adalah juga seorang *coaching*. Menurut Iskandar, untuk menjadi seorang *coach* yang baik, kreatif, dan inspiratif, seorang pemimpin pendidikan memerlukan dua keterampilan, yaitu keterampilan bertanya secara produktif yang di dalamnya meniscayakan adanya pengawasan, dan sekaligus keterampilan mendengarkan

[170] Agus Sachari, *Budaya Visual Indonesia* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 36.

dengan penuh empati.[171] Dua hal itu diperlukan karena sebagai seorang *coaching*, pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut untuk mengatasi masalah pendidikan, tapi juga mampu membahas persoalan lain baik yang secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan pendidikan.

5. Revenues

Pemimpin pendidikan Islam harus selalu berpikir tentang bagaimana memperoleh peningkatan hasil pendidikan yang berkualitas. Artinya, dari waktu ke waktu, pendidikan didorong untuk selalu menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara intelektual maupun secara moral dan spiritual. Untuk itu, seorang pemimpin pendidikan Islam perlu melakukan upaya-upaya perubahan strategis[172] yang memiliki dampak langsung terhadap pendidikan.

[171] Dedy Hermania Iskandar, *Pemimpin Bermakna: Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019), hlm. 109.

[172] Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 118.

6. Forecasts

Pemimpin pendidikan Islam juga perlu memiliki karakter sebagai figur yang dapat membuat 'ramalan' dalam menentukan apa yang sebaiknya dilakukan lembaga pendidikan di masa mendatang dan ke mana lembaga pendidikan akan mengantarkan peserta didiknya setelah lulus. Menurut Kadir, kemampuan pemimpin pendidikan dalam membuat ramalan (*forecasting*) ini berkaitan dengan perancangan kurikulum berdasarkan suatu kajian terhadap latar belakang peserta didik, perilaku peserta didik, serta peluang yang dapat dimanfaatkan oleh mereka ketika lulus.[173] Melalui kajian ini, pemimpin pendidikan dapat membuat ramalan kurikulum yang benar-benar efektif dan dinamis.

7. Possibilities

Seorang pemimpin pendidikan akan selalu mencari kemungkinan-kemungkinan dalam mengelola lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Artinya, pemimpin memiliki karakter sebagai orang yang selalu berusaha menciptakan hal-hal baru. Hal ini berbeda dengan manajer yang seluruh tugasnya didasarkan pada sistem dan prosedur yang sudah baku.

[173] Abdul Kadir dkk., *Dasar-Dasar Pendidikan* (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2012), hlm. 114.

8. Opportunity

Selalu menciptakan peluang adalah karakter yang harus dimiliki pemimpin pendidikan Islam saat ini. Hal itu didasarkan pada semakin berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi informasi, dan transportasi. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, lembaga pendidikan Islam perlu memperlihatkan peranannya agar tidak tertinggal dari lembaga pendidikan modern lainnya.

9. Synergy

Tugas mengelola lembaga pendidikan Islam adalah tugas semua pihak. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan, pemimpin perlu melakukan sinergi dalam mengelola pendidikan Islam baik dengan semua personel lembaga maupun dengan pihak lain di luar lembaga. Pentingnya melakukan sinergi tidak lain karena di dalamnya terdapat keragaman perspektif yang dapat melengkapi paradigma pemimpin tentang pendidikan, berorientasi pada tujuan yang positif, terjalinnya kesepakatan dan kerja sama dalam mencapai tujuan, serta terciptanya proses yang efektif dalam mencapai cita-cita atau tujuan yang diinginkan.[174]

[174] Lihat, Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kerja* (Yogyakarta: Gre Publishing, 2019), hlm. 59.

D. Karakteristik Fungsi Manajer dalam Pendidikan Islam

Pemimpin pendidikan Islam yang menjalankan tugas-tugas pengelolaan terhadap lembaga pendidikan secara tidak langsung menempatkannya dalam posisi sebagai juga seorang manajer. Karakteristik fungsi manajer dalam ruang lingkup pendidikan Islam antara lain sebagai berikut:

1. Al-Itqan

Karakteristik manajer pendidikan Islam yang pertama adalah *al-itqan*. Secara bahasa, *al-itqan* mengandung arti sebagai yang 'tepat, terarah, jelas dan tuntas'.[175] Suatu aktivitas pengelolaan dapat dilakukan dengan tepat, terarah, jelas dan tuntas apabila diawali dengan suatu perencanaan atau *planning* yang baik.

2. Al-Tanzhim

Al-tanzhim, secara bahasa, mengandung arti pengorganisasian. Artinya, seorang manajer pendidikan Islam harus benar-benar menjalankan fungsinya sebagai figur yang mampu mengorganisasi semua elemen

[175] Karakteristik berupa *al-itqan* ini tercermin dalam salah satu sabda Nabi Saw., "*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan* yataqannah *(tepat, terarah, jelas, tuntas).*" (HR. Thabrani).

organisasi kependidikan secara maksimal. Manajemen memiliki fungsi *al-tanzhim*, yaitu sebagai sarana mengatur sebaik mungkin serta memperlancar proses interaksi sosial sehingga dengan pengaturan itu akan terwujud hubungan yang harmonis yang dapat memudahkan mencapai tujuan yang diharapkan.[176]

3. Al-Tansiq

Karakteristik fungsi manajer yang ketiga adalah *al-tansiq* yang berarti koordinasi. Dalam ruang lingkup lembaga pendidikan Islam, manajer pendidikan Islam berfungsi sebagai koordinator yang melakukan koordinasi secara vertikal maupun horizontal.[177] Artinya, koordinasi itu dilakukan secara menyeluruh dengan berbagai lembaga atau institusi lain sehingga dapat membantu mewujudkan tercapainya tujuan yang diharapkan.

4. Al-Riqabah

Al-riqabah dapat diartikan sebagai kontrol atau pengawasan. Tugas pengawasan atau kontrol merupakan tugas yang melekat pada diri manajer. Namun demikian,

[176] Amrullah Ahmad, *Dimensi Hukum Islam dalam Sistem Hukum Nasional* (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), hlm. 90.

[177] Ali Chaeruddin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM* (Suka Bumi: Jejak, 2019), hlm. 44.

dalam konsep *al-riqabah*, makna yang dicakup bukan hanya pengawasan biasa, tapi di dalam pengawasan itu juga terkandung semangat penelitian, pengkajian secara mendalam dan menyeluruh[178] sehingga semua persoalan dalam dunia pendidikan dapat diketahui dan dievaluasi dengan pasti.

5. Al-Targhib

Al-targhib adalah menggerakkan kinerja secara maksimal dengan hati yang tulus. Hal ini erat berkaitan dengan tugas dan fungsi manajer sebagai pemberi motivasi yang utama. Manajer pendidikan Islam, dengan demikian, dituntut untuk selalu dapat menumbuhkan motivasi kerja yang maksimal bagi orang-orang di sekitarnya.[179]

[178] Khatimatul Husna dkk., *40 Hadis Shahih Sukses Berbisnis ala Nabi* (Bantul: Pustaka Pesantren, 2012), hlm. 31.

[179] *Ibid*.

6. Al-Khulafah

Karakteristik dan fungsi manajer pendidikan Islam yang terakhir adalah *al-khulafah*. Fungsi ini merupakan fungsi kepemimpinan seutuhnya yang mampu menjalankan tugas-tugas manajemen secara maksimal dan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.

Selain memiliki karakter-karakter di atas, menurut Abdul Munir Mulkhan, seorang manajer dalam pendidikan Islam juga harus memiliki karakter profetik. Karakteristik profetis bagi manajer pendidikan Islam mengandung arti bahwa seorang manajer pendidikan tidak hanya dituntut untuk memiliki kualifikasi pendidik. Selain itu, ia juga harus memiliki kualifikasi *super-leader* yang memiliki kesadaran akan ketuhanan dan menjadikan kesadaran tersebut sebagai sumber energi dan inspirasi[180] untuk mengelola pendidikan Islam mencapai tujuan yang diinginkan.

E. Kesimpulan

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan mengandung karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi lainnya. Di dalam kepemimpinan pendidikan menggambarkan terjadinya

[180] Abdul Munir Mulkhan, "Manajer Pendidikan Profetik...," hlm. 18.

interaksi yang bersifat edukatif di mana interaksi tersebut merupakan esensi dalam fungsi kepemimpinan itu sendiri.

Caldwel mengemukakan bahwa kerangka dasar kepemimpinan dalam pendidikan meliputi beberapa hal:

1. Memformulasikan misi dan tujuan sekolah serta mengkomunikasikannya.
2. Memperkenalkan mutu pengajaran, melakukan supervisi dan penilaian kinerja guru, mengalokasi dan menjamin alokasi waktu mengajar, mengorganisasi kurikulum, dan mengawasi proses belajar.
3. Mengembangkan harapan dan standar PBM secara positif, menciptakan lingkungan belajar yang tepat, memberikan peluang ke arah pengembangan siswa, dan mengembangkan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat.[181]

Dari beberapa kerangka tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan dalam pendidikan, khususnya pendidikan Islam, adalah seluruh kegiatan yang dilakukan sebagai upaya mempengaruhi personel di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu melalui kerja sama yang penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan pendidikan.

Karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan Islam dilandasi oleh prinsip-prinsip yang tertuang di dalam

[181] Lihat, Maesaroh Lubis, *Kapita Selekta Pendidikan*..., hlm. 57–58.

ajaran Islam sendiri, seperti ikhlas, jujur, adil, amanah, bertanggung jawab, fleksibel, praktis dan dinamis. Prinsip itulah yang dijadikan ruh dalam kerja atau kegiatan kepemimpinan dalam pendidikan. Di samping itu, karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan Islam juga menunjukkan pada adanya kemampuan melakukan pengelolaan terhadap rencana yang telah disepakati bersama. Karena itu, dalam kepemimpinan harus terdapat kepribadian yang berpengaruh[182] sehingga dapat menggerakkan orang lain untuk bekerja sebagaimana yang dikehendaki.

Dalam mengelola pendidikan, seorang pemimpin pendidikan merupakan figur yang dituntut untuk dapat menjalankan fungsinya sebagai *leader* dan sekaligus sebagai *manajer* dalam lembaga pendidikan. Paduan antara *leader* dan *manajer* inilah yang diharapkan dapat mengaktualisasikan nilai-nilai kepemimpinan yang dibutuhkan. Karena itu, untuk mewujudkan kepemimpinan yang berpengaruh dalam lembaga pendidikan Islam, maka penting dipahami karakteristik dan fungsi kepemimpinan seperti apa yang seharusnya dimiliki pemimpin pendidikan sebagaimana telah dipaparkan di atas.

[182] Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah* (Jakarta: Hamzah, 2005), hlm. 7–8.

Bab 5
Manajemen Mutu dalam Pendidikan Islam

A. Pengantar

Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Apalagi pendidikan yang berkualitas itu sendiri merupakan amanat undang-undang sebagaimana tertuang dalam UU Sisdiknas tahun 2003. Dalam undang-undang tersebut, khususnya pasal 3 disebutkan bahwa: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak

mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.[183]

Memperhatikan fungsi dan tujuan pendidikan yang diamanatkan undang-undang di atas, mau tidak mau lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam sendiri, harus benar-benar dikelola secara profesional agar mencapai tujuan yang diharapkan. Salah satu tugas pokok yang harus diperjuangkan oleh setiap pendidikan Islam adalah menciptakan pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

Pendidikan yang bermutu tidak akan terwujud tanpa pengelolaan yang baik. Karena itu, pengelolaan yang baik terhadap pendidikan merupakan syarat penting yang akan membantu terciptanya pendidikan yang berkualitas. Rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang merupakan masalah sangat krusial yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini.[184] Kondisi ini mengharuskan setiap pengelola pendidikan berpikir keras untuk dapat menciptakan strategi pembelajaran yang efektif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan kita.

[183] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

[184] Aufa, "Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta". *Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 1, Nomor 2 (November, 2016), hlm. 200.

Menurut Mu'alimin, sedikitnya ada tiga indikasi bahwa suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu: *Pertama*, lembaga pendidikan tersebut memiliki jumlah siswa yang banyak yang menandakan tingginya antusiasme masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut. *Kedua*, memiliki prestasi akademik maupun nonakademik. *Ketiga*, lulusan lembaga pendidikan tersebut relevan dengan tujuan pendidikan atau sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh lembaga atau sekolah.[185] Suatu lembaga pendidikan yang telah memenuhi indikator-indikator di atas menandakan bahwa lembaga tersebut adalah lembaga yang bermutu.

B. Definisi Mutu dalam Pendidikan

Para ahli pendidikan memberikan pengertian yang sangat beragam tentang pengertian atau definisi mutu dalam pendidikan. Tetapi, pengertian mutu pada dasarnya dapat ditinjau dari dua perspektif konsep, yaitu mutu yang bersifat absolut dan mutu yang bersifat relatif. Mutu dalam konsep absolut menggambarkan adanya derajat kualitas baik pada suatu barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu lembaga tertentu. Sementara, mutu yang bersifat relatif

[185] Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul* (Yogyakarta: Gading Pustaka, 2014), hlm. 59–40.

derajatnya ditentukan oleh penilaian pelanggan atau pihak-pihak yang memanfaatkan barang atau jasa tersebut.[186]

Menurut Kompri, dalam konteks pendidikan, yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah semua hal yang mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus ada dan tersedia karena hal itu dibutuhkan demi proses berlangsungnya pendidikan. Dan proses pendidikan adalah proses berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan *input* sekolah sehingga menciptakan pembelajaran yang menyenangkan, meningkatkan minat belajar, dan memberdayakan peserta didik. Sementara, *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur kualitasnya, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan moral kerjanya.[187] Dari uraian di atas, dapat digarisbawahi bahwa mutu pendidikan adalah kadar atau nilai kualitas dari suatu proses pendidikan dan hasilnya secara menyeluruh yang ditetapkan berdasarkan kriteria dan pendekatan tertentu.

[186] Mohammad Ali, "Penjaminan Mutu Pendidikan", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Jakarta: Imperial Bhakti Utama, 2007), hlm. 343.

[187] Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 312.

C. Ragam Teori Mutu dalam Pendidikan

Tentang mutu pendidikan secara teoretik memiliki beragam pengertian. Dari aspek bahasa, kata 'mutu' berasal dari bahasa Latin, *gualis*, *qualitus*, dan dalam bahasa Inggris adalah *quality*, atau *qualite* dalam bahasa Prancis. Kata *quality* sendiri mengandung beberapa arti, seperti: suatu sifat atau atribut yang khas yang membuatnya berbeda, memiliki sifat kebaikan yang tinggi atau standar tinggi akan sifat kebaikan.[188] Dari beberapa arti tersebut, dapat digarisbawahi bahwa arti mutu berkaitan dengan sifat baik bagi sesuatu.

Suatu produk dapat dikatakan bermutu apabila produk tersebut mengandung nilai kebaikan tertinggi yang mengungguli dan membuatnya berbeda dari produk lain. Bila dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka lembaga pendidikan yang bermutu adalah lembaga pendidikan yang memiliki nilai kebaikan paling tinggi yang menjadikannya berbeda dari lembaga pendidikan lain, serta sifat kebaikan itu menjadi ciri khas yang melekat padanya.

Para ahli memiliki pendapat yang berbeda-beda tentang konsep mutu, di antaranya sebagai berikut:

[188] John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2014), hlm. 576.

1. Konsep Mutu Menurut Edward Sallis

Edward Sallis, dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, mendefinisikan mutu sebagai suatu hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri suatu institusi. Dalam sebuah institusi, mutu menjadi agenda paling utama, sementara upaya-upaya untuk meningkatkan mutu menjadi tugas yang paling penting di dalamnya. Namun demikian, mutu dalam pandangan setiap orang berbeda-beda. Bahkan, ada yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep penuh teka-teki dan membingungkan karena sulit diukur sehingga pandangan seseorang tentang mutu bisa bertentangan dengan pandangan orang lain. Itulah sebabnya, para pakar tidak memiliki kesimpulan yang sama mengenai seperti apa sebuah institusi yang dikatakan bermutu itu.[189]

Selain itu, Sallis juga mengartikan mutu sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui kebutuhan atau keinginan pelanggan.[190] Artinya, mutu di sini berkaitan dengan sebuah upaya yang dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada orang lain melebihi apa yang diharapkan oleh mereka. Suatu produk atau jasa dikatakan bermutu apabila produk tersebut membuat pelanggannya merasa

[189] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2015), hlm. 23.

[190] *Ibid.*, hlm. 26.

puas karena apa yang didapatkan dari produk atau jasa tersebut melebihi keinginan mereka.

Sementara, menurut Garvi dalam Jiddan (2011), mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, proses, tenaga kerja, tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.[191]

Dari kedua pengertian mutu tersebut, maka dapat dipahami bahwa mutu merupakan suatu produk yang dihasilkan melalui proses tertentu dan menghasilkan sesuatu yang terbaik melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan atau konsumen.

Untuk mencapai mutu, Sallis memandang pentingnya peranan pemimpin suatu perusahaan atau organisasi memiliki komitmen untuk mengembangkan budaya mutu dengan beberapa langkah, di antaranya:

a. Memiliki visi yang jelas tentang mutu terpadu bagi organisasi.
b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu.
c. Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan merupakan pusat kebijakan dan kerja organisasi.

[191] Masrur Jiddan, *Implementasi Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Lombok* (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2011), hlm. 59.

d. Menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal.
e. Membangun kelompok kerja aktif.
f. Membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.[192]

Selanjutnya, menurut Sallis dalam K.A. Rahman, standar mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

a. Standar Produk atau Jasa

Standar produk atau jasa diidentifikasi melalui: (l) Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*; (2) Sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; (3) Produk tanpa cacat atau *zero defect*; dan (4) Sekali benar seterusnya benar atau *right first time, every time*.

b. Standar untuk Pelanggan

Standar ini diidentifikasi dengan cara; (1) Kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*, bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan (*exceeding customer*

[192] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 31.

expectation); dan (2) Setia kepada pelanggan (*delighting to the customer*).[193]

Dalam konteks dunia pendidikan, maka pendidikan yang bermutu berdasarkan konsep Sallis di atas ditentukan oleh nilai baiknya pendidikan sehingga mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat melebihi kebutuhan atau keinginan mereka sendiri. Agar pendidikan dapat menghasilkan nilai kebaikan tertinggi sehingga memberikan kepuasan yang lebih bagi masyarakat, maka diperlukan proses, pelayanan, sarana, dan pola kerja yang berkualitas. Di samping itu, lembaga pendidikan juga harus menjadikan peningkatan mutu sebagai agenda utama dalam setiap proses yang berlangsung di dalamnya.

Secara filosofis, konsep mutu menurut Sallis terbagi dua; konsep mutu absolut dan konsep mutu relatif. Mutu absolut merupakan kualitas yang melekat dan menjadi bagian penting dari keberadaan suatu produk atau jasa. Artinya, sebuah produk atau jasa dikatakan bermutu berdasarkan fakta yang terdapat pada produk dan jasa itu sendiri. Tapi selain itu, ada juga konsep mutu relatif yang keberadaannya ditentukan oleh persepsi atau penilaian masyarakat yang menggunakan atau memanfaatkan produk atau jasa tersebut. Bertolak dari pengertian ini,

[193] K. A. Rahman, "Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat". *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2 (Desember 2012), hlm. 231.

maka suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu apabila lembaga tersebut memang memiliki standar kebaikan tertinggi yang bersifat menyeluruh menyangkut semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan.[194] Selain itu, juga mendapatkan pengakuan yang memuaskan dari masyarakat sebagai pelanggannya.

2. Konsep Mutu Menurut Juran

Menurut Juran (1993), yang dikatakan mutu dari suatu produk ialah kecocokan atau kesesuaian penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Suatu produk dapat dikatakan memiliki kecocokan kalau di dalamnya telah memenuhi lima ciri utama, yaitu teknologi atau kekuatan, psikologis yang berkaitan dengan rasa atau status, waktu atau keandalan, kontraktual atau terdapatnya jaminan, dan yang terakhir adalah etika atau sopan santun.[195]

Definisi mutu oleh Juran di atas menggambarkan bahwa mutu merupakan hasil suatu produk yang memiliki nilai kebaikan komplet sehingga sesuai dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggan. Pengertian mutu menurut Juran menunjukkan adanya

[194] Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul*..., hlm. 60.

[195] Lihat, Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: AlfaBeta, 2010), hlm. 84.

suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus-menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.

Pengertian ini sejalan dengan pendapat Arcaro yang mengartikan mutu sebagai sebuah proses yang terstruktur dan dilakukan untuk memperbaiki suatu keluaran atau produk yang dihasilkan.[196] Bertolak dari pengertian Arcaro tersebut, maka mutu selalu berkaitan dengan upaya perbaikan produk yang dilakukan secara terus-menerus sehingga menghasilkan suatu produk yang dapat memuaskan yang melebihi keinginan pelanggan.

Selanjutnya, menurut Juran dalam Mu'alimin (2014), ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh suatu perusahaan bila ingin mencapai kualitas:

a. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
b. Mengadakan program pelatihan secara luas.
c. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

[196] Jerome S. Arcaro, *Quality in Education: In Implementation Handbook* [ter.] (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 72.

Dalam studi manajemen mutu, dikenal sebuah konsep yang disebut Trilogi Juran (*The Juran Trilogy*). Konsep ini merupakan intisari dari fungsi manajerial utama. Konsep Trilogi Juran ini merupakan tiga tahapan yang harus dilakukan dalam peningkatan mutu, yaitu:

Pertama, tahap *Quality Planning*, yang meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah yang diperlukan antara lain: (a) menentukan siapa yang menjadi pelanggan; (b) mengidentifikasi kebutuhan pelanggan; (c) mengembangkan produk dengan keistimewaan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan; (d) mengembangkan sistem proses yang memungkinkan organisasi menghasilkan keistimewaan tersebut; dan (e) menyebarkan rencana kepada level operasional.

Kedua, tahap *Quality Control* atau pengendalian mutu yang dapat dilakukan melalui beberapa langkah: (a) menilai kinerja kualitas; (b) membandingkan kinerja dengan tujuan; serta (c) bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

Ketiga, tahap *Quality Improvement* atau dilakukan secara *on going* dan terus-menerus dengan langkah-langkah sebagai berikut: (a) mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas

setiap tahun; (b) mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan; (c) membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan proyek pembangunan; dan (d) memberikan tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.[197]

Di samping itu, terdapat sepuluh langkah lain (*Ten Steps to Quality Improvement*) yang menurut Juran penting dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas, yaitu:

a. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
b. Menetapkan tujuan perbaikan.
c. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
d. Menyediakan pelatihan.
e. Melaksanakan proyek-proyek yang bertujuan untuk pemecahan masalah.
f. Melaporkan perkembangan.
g. Memberikan penghargaan.
h. Mengomunikasikan hasil-hasil yang dicapai.
i. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.

[197] Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul*..., hlm. 79.

j. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

Berangkat dari konsep Jurran di atas, maka pendidikan dikatakan bermutu apabila manfaat atau penggunaan pendidikan itu memiliki kesesuaian atau kecocokan dengan kebutuhan masyarakat sehingga menimbulkan kepuasan pada mereka. Dalam konteks ini, mutu pendidikan sepenuhnya ditentukan oleh bermanfaat-tidaknya hasil pendidikan itu dengan kebutuhan masyarakat. Apabila pendidikan dapat memberikan manfaat dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, maka pendidikan itu dikatakan bermutu. Sebaliknya, kalau hasil pendidikan tidak sesuai dengan harapan masyarakat, maka pendidikan dikatakan tidak bermutu.

3. Konsep Mutu Menurut Crosby

Menurut Crosby, mutu ialah sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*). Suatu produk dikatakan memiliki mutu apabila sudah sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, yang di dalamnya meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.[198] Di sisi lain, Crosby

[198] *Ibid*.

juga mengemukakan bahwa mutu harus menjadi bagian integral dalam suatu organisasi dan keberadaannya tidak bisa dipisahkan dari organisasi itu sendiri.

> *"Quality is the result of the carefully constructed cultural environment. It has to be the fabric of the organization, not part of the fabric."*[199]

Pendapat Crosby di atas mencerminkan bahwa mutu sudah seharusnya melebur dan mendarah daging dalam sebuah organisasi. Artinya, ketika suatu organisasi sudah dibentuk, maka dalam perjalanannya ia harus selalu berorientasi kepada peningkatan mutu, dan upaya untuk meningkatkan mutu harus menjadi agenda kerja yang paling utama. Berdasarkan pendapat Crosby tersebut, maka untuk meningkatkan mutu harus ditetapkan terlebih dahulu ketentuan mengenai standar atau kriteria mutu yang mencakup semua komponen penunjang peningkatan mutu, seperti standar mutu bahan baku, standar mutu proses produksi, dan standar mutu produk jadi. Sehingga, semua upaya peningkatan mutu memiliki acuan dan sasaran mutu yang jelas.

---

[199] Maryono, *Istilah-Istilah dalam Kebijakan dan Manajemen Kesehatan* (Pasuruan: Qiara Media, 2018), hlm. 76.

Crosby juga dikenal dengan konsep manajemen *zero defect* dan pencegahannya. Selain itu, ia juga dikenal dengan *quality vaccine*-nya dan *Crosby fourteen step to quality improvement*. Konsep Crosby tentang mutu diungkapkan dalam dalil-dalil kualitas yang diajukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok, di antaranya:

a. Apa yang dimaksud dengan kualitas?
b. Sistem seperti apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas?
c. Standar kinerja bagaimana yang harus digunakan?
d. Sistem pengukuran seperti apa yang dibutuhkan?

Menurut Crosby dalam Mu'alimin (2014), ada empat dalil untuk memahami tentang mutu dan pengelolaannya:[200]

a. Kualitas adalah sama dengan persyaratan. Awalnya, kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (*goodness*). Tetapi, definisi ini memiliki kelemahan karena tidak menerangkan secara spesifik baik atau bagus itu bagaimana. Dengan demikian, definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratan (*conformance to requirement*). Suatu produk dikatakan tidak berkualitas apabila ia kurang memenuhi persyaratan meskipun sedikit. Dan persyaratan itu sendiri dapat berhasil

[200] Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul...*, hlm. 80.

apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.

b. Sistem kualitas adalah pencegahan. Sistem kualitas adalah penilaian dan perlu untuk melakukan pencegahan terhadap produk yang kurang bagus atau cacat sehingga tidak memenuhi persyaratan di atas.
c. Kerusakan nol (*zero defect*) merupakan suatu standar kinerja yang harus digunakan. Artinya, sebisa mungkin untuk menghindari kerusakan saat pertama dan setiap kali produksi.
d. Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*.

Kualitas merupakan sesuatu yang harus dapat diukur, dan biaya yang dikeluarkan juga bisa terukur. Crosby mengemukakan 14 langkah yang harus dilakukan agar suatu organisasi dapat meningkatkan mutunya, yaitu:

a. Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
b. Membentuk tim kualitas antar departemen.
c. Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
d. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen.

e. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
f. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diperbaiki.
g. Mengadakan program *zero defects*.
h. Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut.
i. Mengadakan *zero defect day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar adanya arah baru.
j. Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
k. Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
l. Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi.
m. Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus.
n. Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

Dalam menjelaskan tentang mutu dan meningkatkan mutu, Crosby memiliki tiga asumsi yang mendasari seluruh pandangannya tentang mutu. *Pertama*, Crosby memfokuskan perhatian pada proses manajemen sebagai pendorong utama kualitas. Hal itu berarti untuk mencapai

kualitas, suatu produk ditentukan oleh berfungsi atau tidaknya proses manajemen. Kalau proses manajemen tidak berfungsi untuk mencapai kualitas, maka kualitas produk atau layanan tidak akan dicapai. Jika Crosby mengartikan mutu atau kualitas sebagai "kesesuaian dengan persyaratan", itu adalah mutlak bahwa persyaratan yang ditetapkan dan dikomunikasikan antara semua pemangku kepentingan. Jika langkah pertama tidak diambil misalnya dan perusahaan hanya memproduksi apa yang bisa, bukannya apa permintaan konsumen, maka akan ada masalah dengan kualitas karena persyaratan pelanggan tidak dapat dipenuhi.

Kedua, asumsi Crosby tentang tidak ada cacat (*zero defect*) merupakan tujuan yang harus dicapai. Hal ini mengandung arti bahwa suatu produk harus sepenuhnya bebas dari cacat. Tidak adanya cacat ini menurut Crosby menunjukkan kesesuaian produk dengan persyaratan berupa bebas cacat. Ini menunjukkan pentingnya spesifikasi produk dalam menentukan kualitas. *Ketiga*, adalah asumsi membangun sebuah perusahaan yang bebas kesalahan yang tidak diharapkan atau tidak diinginkan.

Dari konsep mutu menurut Crosby di atas, maka dalam konteks pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dijalankan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan bersama. Secara tidak langsung,

konsep Crosby ini menekankan pada pentingnya lembaga pendidikan mengidentifikasi secara lengkap semua aspek dan perangkat pendidikan dan menentukan secara jelas standar mutu dari masing-masing aspek tersebut serta menjalankannya berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan.

4. Konsep Mutu Menurut Deming

Edward Deming mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.[201] Dalam pandangan Deming, suatu perusahaan dikatakan bermutu apabila perusahaan dapat menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan pada konsumen. Menurut Deming, dalam Rahman (2012), untuk meningkatkan atau membangun suatu mutu, diperlukan upaya perbaikan secara terus-menerus, dan hal itu harus dimulai sejak adanya gagasan tentang suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, distribusi kepada pelanggan, sampai mendapatkan umpan balik dari pelanggan yang dapat dijadikan sebagai motivasi untuk menghasilkan mutu atau produk baru yang lebih baik dari produk sebelumnya.[202]

[201] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan*..., hlm. 23.
[202] K.A. Rahman, "Peningkatan Mutu Madrasah..., hlm. 230.

Dalam menjelaskan tentang mutu, Deming dikenal dengan konsep siklusnya atau *Deming Cycle*. Tetapi, konsep siklus itu sendiri pertama kali diperkenalkan oleh Walter Shewhart pada 1930, yang kemudian dikembangkan kembali oleh Deming. Siklus Deming dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan pada sumber daya semua departemen dalam usaha kerja sama untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen atau *costumer*. Konsep siklus Deming ini dikenal dengan *PDCAcyle*

Konsep siklus atau *PDCAcyle* Deming terdiri dari empat tahap:

a. *Plan*, yaitu dengan mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk.
b. *Do*, atau menghasilkan produk.
c. *Check*, yaitu memeriksa apakah produk yang telah dihasilkan sesuai dengan rencana.
d. *Act* & *Analyze*, yaitu memasarkan produk tersebut kemudian melakukan analisis bagaimana produk tersebut diterima di pasaran dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya.

Penjelasan tentang *PDCAcyle* Deming di atas adalah sebagai berikut:

a. Tahap PLAN adalah tahap mengembangkan rencana perbaikan yang dilakukan setelah melakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan itu sendiri disusun berdasarkan prinsip 5 W (*why*, *what*, *who*, *when*, *where*) dan 1 H (*how*) dan dibuat secara jelas, rinci, serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus memperhatikan prinsip *smart*, *measureable*, *attainable*, *reasonable*, dan *time*, dengan langkah-langkah antara lain:
   1) Mengidentifikasi *output* pelayanan, siapa pengguna jasa pelayanan, apa harapan pengguna jasa pelayanan tersebut melalui analisis suatu proses tertentu.
   2) Mendeskripsikan proses yang dianalisis saat ini, yaitu (a) pelajari proses dari awal hingga akhir, identifikasi siapa saja yang terlibat dalam proses tersebut, (b) teknik yang dapat digunakan: *brainstorming*.
   3) Mengukur dan menganalisis situasi tersebut dengan cara; (a) menemukan data apa yang dikumpulkan dalam proses tersebut, (b) bagaimana mengolah data tersebut agar membantu memahami kinerja dan dinamika proses, (c) teknik yang digunakan: observasi, (d) menggunakan alat ukur seperti wawancara.

4) Fokus pada peluang peningkatan mutu, yaitu memilih salah satu permasalahan yang akan diselesaikan, kriteria masalah: menyatakan efek atas ketidakpuasan, adanya *gap* antara kenyataan dengan yang diinginkan, spesifik, dapat diukur.
5) Mengidentifikasi akar penyebab masalah: menyimpulkan penyebab dengan menggunakan teknik yang dapat digunakan: *brainstorming*, alat yang digunakan: *fish bone analysis ishikawa*.
6) Menemukan dan memilih penyelesaian dengan cara mencari berbagai alternatif pemecahan masalah, teknik yang dapat digunakan: *brainstorming*.

b. Tahap DO atau melaksanakan rencana yang telah disusun secara bertahap, mulai dari skala kecil dan dilakukan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama melaksanakan rencana, harus dilakukan pengendalian, yaitu upaya agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai. Tahap ini dilakukan dengan langkah-langkah:
   1) Merencanakan suatu proyek uji coba dengan cara merencanakan sumber daya manusia, sumber dana, dan merencanakan rencana kegiatan (*plan of action*).

2) Melaksanakan *Pilot Project* dalam skala kecil dengan waktu relatif singkat (± 2 minggu).

c. Tahap CHECK atau memeriksa dan meneliti hasil yang dicapai dengan merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada pada jalur, sesuai dengan rencana, dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Langkah-langkahnya sebagai berikut:
   1) Evaluasi hasil proyek (bertujuan untuk efektivitas proyek tersebut), membandingkan target dengan hasil pencapaian proyek (data yang dikumpulkan dan teknik pengumpulan data harus sama), target yang ingin dicapai 80%, teknik yang digunakan observasi dan survey, alat yang digunakan: kamera dan kuisioner.
   2) Membuat kesimpulan proyek (hasil menjanjikan, namun perlu perubahan), jika proyek gagal, cari penyelesaian lain. Jika proyek berhasil, selanjutnya dibuat rutinitas.

d. Tahap ACT, yaitu melaksanakan tindakan penyesuaian bila diperlukan. Penyesuaian dilakukan berdasarkan pada hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

1) Standarisasi perubahan: (a) pertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan; (b) revisi proses yang sudah diperbaiki; (c) modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada; (d) komunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan, dan *supplier* atas perubahan yang dilakukan; (e) lakukan pelatihan bila perlu; (f) mengembangkan rencana yang jelas; (g) dokumentasikan proyek.
2) Memonitor perubahan.

Siklus PDCA Deming di atas, menurut Mu'alimin, harus dilakukan secara berkesinambungan atau berputar terus-menerus. Jika perbaikan sudah dilakukan maka diperlukan putaran perbaikan guna memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Karena itu, manajemen mutu harus dilakukan secara terus-menerus, tidak boleh berhenti memberikan kualitas, dan selalu merumuskan sasaran dan target-target baru.

Selain konsep siklus di atas dengan beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai kualitas, Deming juga mengemukakan 14 langkah perbaikan mutu atau dikenal dengan *Deming's Fourteen Points*. Langkah-langkah itu adalah sebagai berikut:

a. Menciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa. Tujuannya, agar menjadi lebih

kompetitif, tetap dalam bisnis, dan dapat memberikan lapangan kerja.

b. Selalu mengadopsi filosofi baru, sebab lingkungan selalu berubah dan berpengaruh pada perubahan organisasi. Karena itu, tanggung jawab pemimpin adalah menjadi pelopor pembaruan.
c. Menghentikan ketergantungan pada inspeski massal untuk mendapatkan mutu.
d. Menghentikan kebiasaan bisnis hanya berdasarkan harga tapi meminimalkan total biaya.
e. Memperbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus-menerus agar dapat mengurangi biaya.
f. Membuat lembaga metode pelatihan modern di tempat kerja.
g. Lembagakan kepemimpinan yang mampu menampilkan perilaku yang mendorong staf untuk bekerja lebih produktif.
h. Menghilangkan rasa takut dalam bekerja sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.
i. Memecahkan hambatan dan masalah di antara departemen.
j. Membuang slogan, ketergesa-gesaan, dan target untuk mencapai "nol kesalahan", dan sebaliknya tingkatkan produktivitas baru yang lebih tinggi.
k. Menghilangkan target-target berupa angka.

l. Menghilangkan hambatan berupa kebanggaan pada keterampilan kerja.
m. Membentuk program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
n. Melakukan tindakan transformasi di mana setiap orang dalam organisasi harus mentransformasikan tahapan-tahapan tersebut di atas.[203]

Berdasarkan paparan pemikiran Deming, ada beberapa asumsi dasar dalam konsep pemikiran Deming. *Pertama*, pendekatan sementara awalnya fokus pada proses yang ada untuk mendapatkan perbaikan kemudian setelah mencari penyebab khusus kegagalan. Setelah menemukan penyebab kegagalan, dengan secepatnya kembali fokus pada proses manajemen dan sikap. Deming percaya bahwa perubahan merupakan upaya melakukan perbaikan berkelanjutan. *Kedua*, asumsi bahwa metode statistik harus digunakan dengan benar, sehingga memberikan bukti kuantitatif untuk mendukung perubahan. *Ketiga*, bahwa perbaikan secara terus-menerus adalah mungkin dan harus dilakukan.

Dengan demikian, pendidikan yang bermutu berdasarkan konsep Deming di atas kurang-lebih adalah pendidikan yang diselenggarakan untuk memenuhi

[203] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 305.

kebutuhan masyarakat sehingga akan selalu terjadi kesesuaian yang melahirkan kepuasan. Kalau mengacu pada konsep mutu sebagaimana digagas oleh Deming ini, maka pendidikan harus selalu diorientasikan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat sehingga tercipta kepuasan bagi mereka. Pendidikan yang mengabaikan kebutuhan atau tidak sesuai dengan harapan masyarakat dengan sendirinya dapat dikatakan sebagai pendidikan yang kurang bermutu.

Sementara menurut Nasution, mutu mengandung arti sebagai usaha yang dilakukan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.[204] Usaha untuk dapat memenuhi dan melebihi harapan itu tentu saja dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk, jasa, proses, dan lingkungan. Sehingga dengan demikian, mutu merupakan kualitas tertinggi yang mencakup banyak aspek.

Dalam konteks pendidikan, mutu diartikan sebagai evaluasi dari proses mendidik yang dilakukan untuk meningkatkan kebutuhan demi mencapai dan mengembangkan bakat siswa dalam suatu proses. Selain itu, pada saat yang sama, evaluasi dan proses itu dilakukan untuk memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan

[204] M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 16.

oleh klien sebagai pihak yang membiayai proses atau *output* dari proses pendidikan tersebut.[205]

Menurut K.A. Rahman, mutu dalam konteks pendidikan merupakan sebuah proses untuk melakukan secara benar sejak awal dan melakukan perbaikan secara terus-menerus mulai dari penetapan visi-misi, tujuan, operasionalisasi, *monitoring*, serta evaluasi yang ditujukan bagi tercapainya substansi pendidikan yang bermakna mulai dari *input*, proses, *output*, hingga *outcome*-nya.[206]

Sementara menurut Aufa, mutu dalam konteks pendidikan merupakan sebuah metode yang diterapkan untuk meningkatkan performa secara terus-menerus pada hasil atau proses pada suatu lembaga pendidikan dengan melibatkan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.[207]

D. Budaya Mutu

Budaya mutu tidak bisa dilepaskan dari kajian budaya organisasi pendidikan. Sebab, dengan budaya mutu, terbangun standar tertentu sebagai ukuran kemajuan organisasi pendidikan. Budaya adalah rangkaian aturan

[205] Hoy, Charles et. all., *Improving Quality in Education* (London: Falmer Press, 2000), hlm. 10.

[206] K.A. Rahman, "Peningkatan Mutu Madrasah..., hlm. 227.

[207] Aufa, "Upaya Kepala Madrasah..., hlm. 204.

yang dibuat oleh masyarakat. Kata *budaya* berasal dari kata *budh* (tunggal) atau *budhaya* (majemuk). Sementara itu, *kebudayaan* diartikan sebagai hasil pemikiran atau akal manusia. Kebudayaan berasal dari kata *budi* dan *daya*. *Budi* adalah akal yang merupakan unsur rohani dalam kebudayaan. Sedangkan, *daya* berarti perbuatan atau ikhtiar sebagai unsur jasmani. Sehingga, kebudayaan diartikan sebagai hasil dari akal dan ikhtiar manusia.[208]

Budaya melahirkan tradisi. Setiap warga, termasuk warga sekolah, mempunyai kontribusi dalam menghadirkan tradisi yang beragam. Meskipun demikian, sedari awal, dinamika dan pengembangan tradisi harus mengandung gagasan positif demi menopang energi baru bagi perkembangan ekosistem masyarakat. Ekosistem menunjukkan arti keteraturan sesuai dengan siklus. Siklus budaya mencakup manifestasi fisik, manifestasi verbal, dan manifestasi perilaku. Oleh karenanya, budaya merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan, yang diyakini dan dijadikan pedoman perilaku serta pemecahan masalah internal dan eksternal yang dihadapi. Demikian pula, dalam budaya mutu, terdapat faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah nilai-nilai yang sudah tertanam dalam diri manusia yang terpancar pada keseluruhan kebiasaan, tata cara, dan

[208] Supartono Widyosiswoyo, *Ilmu Budaya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hlm 30.

nilai-nilai yang dipelajari dan diwariskan serta perilaku yang ditimbulkannya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor lain, seperti pengaruh kepemimpinan, lingkungan, sehingga mengubah nilai-nilai yang tertanam di dalamnya ada dorongan eksternal.[209]

Sementara itu, mutu mempunyai dua dimensi, yaitu dimensi normatif dan deskriptif. Dimensi normatif dalam mutu itu mempertimbangkan kriteria intrinsik dan ekstrinsik. Kriteria intrinsik mencakup hasil pendidikan berupa pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan standar ideal. Aspek ekstrinsik ialah berupa alat mendidik dan tenaga kerja yang terlatih. Sedangkan, dimensi deskriptif dalam mutu adalah mutu yang didasarkan pada keadaan hasil tes prestasi belajar.[210]

Mutu merupakan filosofi untuk mengukur kesesuaian antara standar yang telah ditetapkan oleh pengelola pendidikan dengan harapan pengguna pendidikan. Ini artinya, budaya mutu merupakan tradisi yang mampu berkembang dalam organisasi pendidikan.

Organisasi merupakan sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur. Ia didirikan oleh individu-individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan-

[209] Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Semarang: Airlangga, 2003), hlm. 3–4.

[210] Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm. 33.

tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dapat diobservasi pada aspek artefak. Artefak merupakan elemen budaya yang kasat mata, dan diibaratkan lava panas/dingin yang keluar dari perut bumi, yang mengindikasikan terjadinya aktivitas di dalamnya atau tidak tampak dari luar. Artefak dibagi tiga, yaitu manifestasi fisik, manifestasi perilaku, dan manifestasi verbal,[211] sebagaimana penjelasan berikut:

Kategori Umum	**Contoh Artefak**
Manifestasi fisik	1. Seni/design/logo 2. Bentuk bangunan 3. Personifikasi seseorang 4. Tata letak bangunan 5. Desain organisasi
Manifestasi perilaku	1. Ceremonial 2. Cara berkomunikasi 3. Tradisi 4. Sistem *reward*
Manifestasi verbal	1. Anekdot atau humor 2. Jargon/cara menyapa 3. Mitos/sejarah/cerita sukses 4. Orang-orang yang dipersepsikan pahlawan 5. Metafora yang digunakan

[211] Mary Jo Hatch, *Organization Theory* (Britannia Raya: Oxford University Press, 1997), hlm. 216.

Budaya mutu akan mendorong perubahan di lingkungan institusi pendidikan, baik menyangkut performa pendidikan dan tenaga kependidikan. Hal tersebut tercermin dalam dinamika unsur-unsur manifestasi beserta karakteristiknya dalam sebuah institusi. Oleh karenanya, performa sebuah lembaga dan perilaku orang-orang di dalamnya merupakan gambaran dari semangat mereka dalam menjiwai motto, slogan, dan tradisi, serta penghargaan mereka terhadap kinerja profesi. Aktivitas mereka ditunjukkan dalam menciptakan inovasi-inovasi gagasan, pembelajaran, budaya, dan pengembangan diri yang dilakukan secara terus-menerus.

Dengan demikian, kepemimpinan telah mampu mempersonifikasi standar pengembangan organisasi pendidikan yang sesuai dengan harapan yang telah direncanakan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan *instrumental values*, yang menempatkan kemampuan mengelola diri (*self leadership*) dalam rangka menggerakkan sumber daya manusia dan fasilitas yang tersedia di dalam sebuah institusi. Rencana dan pelaksanaannya mempunyai kesesuaian dalam menyelenggarakan pelayanan jasa.

Aplikasi budaya mutu dalam profil organisasi pendidikan dapat dijabarkan dalam bentuk standar deskripsi sebagai berikut:

1. Reaktualisasi Visi dan Misi Organisasi Pendidikan

Setiap organisasi pendidikan harus memiliki visi. Visi adalah wawasan dasar yang menjadi garis-garis umum atau sumber arahan bagi warga sekolah, dan panduan dalam merumuskan misi sekolah. Oleh karenanya, visi harus menggambarkan pandangan yang jauh dalam membaca harapan dan tantangan ke depan. Dalam bahasa lain, visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar organisasi sekolah dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.[212] Dalam proses pengembangan mutu, sekolah dituntut menjiwai visi dan misi sekolah sebagai kesatuan ide dan perekat bagi anggota organisasi sekolah.

Sedangkan, misi adalah tahapan dalam mewujudkan visi.[213] Karena visi mengakomodasi semua kelompok kepentingan demi meningkatkan kualitas organisasi pendidikan, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok, baik yang berada di wilayah struktural maupun fungsional. Dalam merumuskan misi, hal yang harus dipertimbangkan adalah tugas-tugas pokok sekolah sebagai organisasi pendidikan yang mempunyai ciri *noble*

[212] Crown Dirgantoro, *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 24.

[213] Bandingkan dengan Crown Dirgantoro, *Ibid*., hlm. 28.

industry dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan kebutuhan dasar kompetensi warga sekolah. Misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Senada dengan pendapat Arvan Pradiansyah,[214] visi organisasi mempunyai arti berikut:

a. Visi memberikan *sense of direction* yang diperlukan untuk menghadapi krisis dan berbagai perubahan.
b. Visi memberikan fokus. Fokus merupakan faktor kunci daya saing organisasi sekolah untuk menjadi nomor satu di pasar. Hal ini karena fokus mengarahkan kita tetap pada bidang keahlian yang kita miliki.
c. Visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Ini baru terjadi bila setiap individu menerjemahkan visi tersebut menjadi visi dan nilai pribadi mereka.
d. Visi memberikan makna bagi orang yang terlibat di dalamnya. Orang akan menjadi lebih bergairah dan menghayati pekerjaan yang bertujuan jelas.

Pendapat Ferdiansyah di atas menjelaskan makna penting visi yang dapat menggambarkan arah dan orientasi pengembangan organisasi yang bermakna. Seberapa kuat makna visi itu dalam mendorong perubahan organisasi

[214] http://www.dunamis.co.id, diakses 30 Agustus 2009.

pendidikan yang berhadapan dengan tantangan adalah sangat dipengaruhi oleh model kepemimpinan dalam mengelola kelemahan organisasi pendidikan menjadi unsur kekuatan.

Sedangkan, visi menurut Ekosusilo, yang tidak jauh berbeda dengan pendapat Ferdiansyah, setidaknya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:[215]

a. memperjelas arah tujuan;
b. mudah dimengerti dan diartikulasikan dengan baik;
c. mencerminkan cita-cita yang tinggi, dan menetapkan *standar of excellence;*
d. menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen;
e. menciptakan makna bagi anggota organisasi;
f. merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi;
g. menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi; dan
h. kontekstual, berhubungan dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi.

Konstruksi visi organisasi pendidikan merupakan ikhtiar kolektif yang didasarkan pada kebutuhan kepemimpinan dan harapan masyarakat luas. Visi

[215] Ekosusilo, "Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi Sekolah pada Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surabaya)", *Disertasi*, Universitas Negeri Malang, 2003, tidak dipublikasikan.

merupakan gambaran umum yang masih membutuhkan penjabaran secara detail agar senapas dengan kebutuhan masyarakat. Selain menyangkut kepemimpinan di dalam organisasi pendidikan, adanya visi juga menjadi penuntun pola apa yang akan dikembangkan ke depan. Ini artinya, visi menjadi standar mutu sebuah pendidikan. Gambaran mutu organisasi pendidikan dapat terlihat dari adanya visi yang dapat mewujudkan performa siswa, guru, karyawan, *building image*, fasilitas belajar, nilai-nilai, dan budaya yang melekat di wilayah akademik dan non-akademik.

Hal senada dikemukakan Yukl bahwa visi merupakan sumber nilai, harapan, dan tujuan bersama bagi para anggota sekolah.[216] Visi merupakan gambaran yang menarik dan intuitif mengenai bagaimana organisasi pendidikan dapat membaca logika masa depan. Visi dapat diartikulasikan dalam bentuk misi yang mengandung nilai-nilai, norma, hukum, dan peraturan di dalam organisasi pendidikan. Visi, misi organisasi, dan kerangka tujuan terkait dengan sesuatu yang didambakan di masa depan. Tak satu pun organisasi mengembangkan organisasi untuk masa lalu.

Visi adalah rangkaian kata yang di dalamnya menunjukkan suatu cita-cita, impian, atau tujuan yang

[216] Gary Yukl, *Leadership in Organization* (Second edition) (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1989), hlm. 283.

ingin dicapai. Setiap organisasi memiliki visi atau tujuan di masa depan yang merupakan buah pikiran para pendiri organisasi tersebut. Kehadiran organisasi berarti membutuhkan visi untuk mengembangkan tujuan yang telah disepakati bersama menuju harapan yang telah dijabarkan dalam misi.

Misi adalah segala bentuk strategi dan tahapan yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi. Misi organisasi pendidikan merupakan tujuan dan alasan berdirinya organisasi pendidikan yang menjadi pedoman dan arahan dalam mencapai tujuan. Pendek kata, misi merupakan penjabaran visi.

Sedangkan, menurut Yukl, misi berguna mendeskripsikan tujuan organisasi pendidikan di dalam tipe-tipe aktivitas yang ditunjukkan kepada masyarakat.[217] Sehingga, organisasi pendidikan dapat bergerak secara dinamis. Hal ini karena misi dalam sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan, memiliki beberapa keunggulan secara nyata. Keunggulannya dapat disebutkan berikut:

a. organisasi yang digerakkan oleh misi menjadi lebih efisien;
b. organisasi yang digerakkan oleh misi menjadi lebih efektif dan lebih baik;

[217] *Ibid.*

c. organisasi yang digerakkan oleh misi menjadi lebih fleksibel; dan
d. organisasi yang digerakkan oleh misi mempunyai semangat yang lebih tinggi.[218]

Misi menggerakkan langkah-langkah organisasi yang dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu, tentunya juga mengutamakan prioritas program unggulan yang selaras dengan cita-cita yang tergambar pada visinya.

Misi adalah pernyataan tentang sesuatu yang harus dikerjakan organisasi dalam usaha mewujudkan visi yang telah dibuat. Misi organisasi pendidikan diartikan sebagai tujuan, latar belakang, dan alasan mengapa organisasi itu dibuat. Misi dibuat untuk memberikan arah sekaligus batasan-batasan dalam proses pencapaian tujuan. Misi hendaknya sejalan dengan visi yang telah dibuat sebelumnya.

2. Gambaran Nilai-Nilai Organisasi

Nilai merupakan rujukan dan keyakinan dalam menentukan pilihan.[219] Nilai merupakan sesuatu yang abstrak, yang hanya dapat dilihat manakala melekat pada sesuatu. Ciri-cirinya dapat dilihat dalam tingkah laku. Nilai

[218] Gary Yukl, *Leadership in Organization*..., hlm. 284.
[219] Rohmat Mulyana, *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai* (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 11.

memiliki kaitan dengan istilah fakta, tindakan, norma, moral, cita-cita, keyakinan, dan kebutuhan individu maupun kelompok organisasi, termasuk organisasi pendidikan.

Nilai telah disepakati sebagai pedoman AD/ART organisasi pendidikan, SOP, tata tertib organisasi, dan standar kinerja di setiap organisasi. Proses internalisasi nilai harus menempatkan keteladanan dan pembiasaan pemimpin dan warganya. Hal ini agar menjadi pedoman berperilaku di tempat kerja dan melekat ke dalam pribadi-pribadi. Pedoman perilaku ini harus dapat menggerakkan hati nurani setiap individu dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang telah diamanatkan. Sehingga, mereka menjadi pribadi yang memberi makna dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi harus dijadikan kekuatan untuk memfokuskan energi, potensi, kemampuan, dan keandalan dalam mencapai harapan masyarakat. Nilai-nilai organisasi sangat berfungsi untuk menguatkan budaya kinerja pegawai menuju tahapan-tahapan tata tertib lembaga agar dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Organisasi berdiri tentunya mempunyai tujuan mulia. Untuk mewujudkan tujuan organisasi, dibutuhkan langkah-langkah kerja sama, kolaborasi, dan kemampuan jejaring sosial. Hal itu dapat terlaksana manakala seluruh

perencanaan program relevan dengan budaya yang mendukung, sebagaimana pendapat Yukl:[220]

> Budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku seorang pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan oleh seorang pemimpin, apa yang diperhatikan pemimpin, cara pemimpin tersebut bereaksi terhadap krisis, cara pemimpin tersebut membuat pilihan, promosi, dan keputusan-keputusan memperhatikan orang. Mekanisme-mekanisme tambahan adalah untuk membentuk budaya, termasuk rancangan struktur organisasi, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal tentang ideologi, dan kisah-kisah formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda. Jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya dalam organisasi yang baru daripada mengubah budaya organisasi yang sudah dewasa. Namun demikian, kepemimpinan kultural juga penting untuk memperkuat budaya dalam sebuah organisasi yang saat ini makmur atau berhasil.

Budaya merupakan hasil internalisasi ragam nilai oleh setiap anggota organisasi. Karenanya, pemimpin organisasi mempunyai pengaruh dalam mendesain budaya sebuah organisasi, secara khusus budaya kerja di organisasi pendidikan. Budaya kerja berarti menghadirkan aktivitas-aktivitas secara kualitatif maupun kuantitatif agar menunjang perubahan ke arah yang lebih baik.

[220] *Ibid.*, hlm. 318.

Ekosistem organisasi merupakan perilaku semua manusia yang mempunyai tugas pokok dalam pembagian kerja organisasi yang sejalan dengan aturan dasar dan aturan dasar rumah tangga. Etos kerja tinggi yang selaras dengan ekosistem nilai penghargaan dan nilai hasil pekerjaan memerlukan proses internalisasi nilai-nilai organisasi secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini juga membutuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab untuk menjalankan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai itu mengandung terminal dan instrumen sebagai *core values*. Sebagaimana hasil penelitian, nilai aspek terminal dan nilai aspek instrumen dapat mendorong perubahan organisasi pendidikan.[221]

Nilai	Status	Sumber
1. Unggul/cita-cita tinggi	Terminal	Tuhan/Manusia
2. Keteladanan	Instrument	Tuhan/Manusia
3. Profesional	Terminal	Manusia
4. Keteguhan	Terminal	Manusia
5. Ukhuwah Islamiyah	Terminal	Manusia
6. Kompetisi		
7. Amanah	Terminal	Tuhan/Manusia
8. Penghargaan	Terminal	Tuhan/Manusia
	Terminal	Manusia

[221] Muh. Hambali, "Kepemimpinan Visioner", *Jurnal Madrasah* Volume 5, Nomor 1 Juli-Desember 2012, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hlm. 11–34.

9. Wakaf diri	Terminal	Tuhan/Manusia
10. Keteladanan	Instrument	Tuhan/Manusia
11. Keteguhan	Terminal	Manusia
12. Kompetisi	Terminal	Tuhan/manusia
13. Cita-cita	Terminal	Tuhan/manusia
14. Kedisiplinan	Terminal	Manusia
15. Amanah	Terminal	Manusia

Internalisasi nilai-nilai organisasi dimaksudkan agar dapat mengubah cara berpikir pragmatis menuju cara berpikir idealis (mindset) melalui pembentukan keyakinan. sehingga setiap orang di tempat kerja dapat meyakini kebenaran nilai-nilai organisasi yang dikembangkan ke arah kepribadian. Sebab, hubungan sosial tidak semata-mata dibangun secara transaksional, namun juga secara tranformasional nilai kemanusiaan yang dijadikan perilaku sehari-hari di tempat kerja. Nilai-nilai organisasi menciptakan makna bekerja. Kalau setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah memahami apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan di setiap proses kerja, maka mereka akan menjadi energi positif untuk penguatan budaya organisasi yang bermutu.

Tan berpendapat bahwa nilai-nilai bersama dapat mengembangkan budaya berprestasi,[222] termasuk dalam dunia pendidikan. Nilai-nilai bersama merupakan

[222] Victor S.L. Tan, *Changing Your Corporate Culture* (Singapore: Times Books International, 2002), hlm. 31.

kesepakatan para pengelola pendidikan beserta *stakeholder* untuk membangun solidaritas kerja tim agar berjalan dengan lancar dan aman, yaitu (1) berorientasi pada hasil; (2) pelayanan kepada pelanggan tinggi; (3) inovasi; (4) kejujuran; (5) penghargaan; (6) respons terhadap perubahan; (7) akuntabilitas; dan (8) keinginan besar. Nilai-nilai bersama budaya berprestasi dalam organisasi tersebut digambarkan oleh Victor Tan, seperti tampak pada bagan berikut.

Gambar 2. Bagan budaya berprestasi

Organisasi pendidikan mempunyai spirit dan kepercayaan, norma-norma dan nilai-nilai. Hal itu menjadi pendorong organisasi pendidikan dalam meningkatkan kualitasnya.[223] Organisasi pendidikan mempunyai nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi yang termanifestasi pada cara berpikir, bertindak, dan menyikapi hal-hal yang terkait dengan kebutuhan pendidikan.

Organisasi yang baik membutuhkan penerapan nilai-nilai yang baik yang didasarkan pada keyakinan pemimpin dan diikuti oleh anggota organisasi, terutama agar dapat menjalankan misi dengan lancar sehingga tercapai visi yang diharapkan. Keyakinan merupakan modal internal organisasi yang dimiliki individu-individu dalam organisasi pendidikan. Keyakinan berusaha memastikan nilai-nilai yang menjadi spirit penggerak kinerja organisasi. Keyakinan adalah seperangkat prinsip dan nilai yang sekaligus menjadi misi suci hidup kita.[224]

3. Simbol Organisasi Pendidikan

Simbol merupakan tindakan atau objek-objek material yang diterima secara sosial sebagai cermin lembaga.[225]

---

[223] Margaret Preedy (editor), *Managing The Effective School* (London: The Open University, 1993), hlm. 45.

[224] Farid Poniman dkk., *Kubik Leadership* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 34.

[225] Margaret Preedy (editor), *Managing The Effective*..., hlm. 150.

Simbol organisasi dapat berupa bentuk pemaknaan yang lebih konkret dari sesuatu yang diinginkan dan diharapkan. Simbol dapat berupa tindakan-tindakan nyata yang dapat diinginkan dan diharapkan. Simbol dapat berupa tindakan-tindakan nyata yang dapat membawa implikasi terhadap organisasi. Aktivitas-aktivitas organisasi pendidikan dapat sebagai simbol yang jelas tentang sesuatu yang menjadi harapan masyarakat.

Simbol merupakan sarana-prasarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Semua itu sebagai simbol dari upaya-upaya yang sedang dilakukan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu. Kelengkapan sarana pembelajaran di kelas dan fasilitas penunjang lainnya akan memberikan dampak positif bagi terciptanya budaya mutu. Termasuk juga lingkungan yang kondusif akan memberikan dampak pada terciptanya kualitas.

Simbol dapat diilustrasikan sebagai tata tertib organisasi pendidikan yang efektif mampu mengomunikasikan hal-hal yang terkait dengan harapan bersama untuk dicapai melalui aktivitas-aktivitas pembelajaran yang dikelola secara profesional. Simbol mengomunikasikan nilai-nilai atau harapan para pendidik dan tenaga kependidikan. Simbol yang disampaikan merefleksikan sesuatu yang menjadi harapan semua pihak terhadap organisasi tersebut.

Pemimpin menggunakan simbol untuk menjabarkan tata tertib sekolah yang akan dicapai sehingga anggotanya termotivasi untuk mengupayakannya secara maksimal. Kepala sekolah, melalui simbol, tindakan, ucapan, dan atau aktivitas, memberikan pesan kepada anggota organisasi. Bahkan lebih dari itu, refleksi dari simbol-simbol organisasi merupakan cermin diri figur pemimpin yang patut dijadikan teladan.

Pemimpin organisasi hendaknya mensosialisasikan simbol-simbol sebagai media komunikasi lingkungan pembelajaran. Simbol-simbol organisasi pendidikan hendaknya mencerminkan harapan semua pihak terhadap keistimewaan organisasi pendidikan yang akan dicapai, baik dalam jangka pendek ataupun panjang. Untuk lebih memahami pencitraan sekolah, maka diperlukan simbol-simbol yang mampu menunjukkan keistimewaan sekolah. Tentunya, simbol akan memberikan makna bagi semua elemen manakala ia jadikan sumber inspirasi untuk meningkatkan kemajuan organisasi pendidikan.

4. Artefak Penghargaan

Penghargaan berasal dari kata *harga*, yang mempunyai arti nilai yang ditentukan, jumlah uang atau alat tukar lain yang senilai, guna atau kegunaan, dan kehormatan. Kata

harga menjadi *penghargaan* yang mempunyai arti perbuatan (hal) menghargai; penghormatan.[226]

Penghargaan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Dalam hal ini, artefak penghargaan merupakan wujud pengakuan terhadap kinerja seseorang yang telah menjalankan tugas profesi, misalnya tenaga pendidik dan kependidikan. Penghargaan merupakan pendekatan dalam memahami aktualisasi sosial yang melekat pada setiap kerja manusia.

Jabatan pemimpin merupakan penghargaan yang diberikan lembaga berdasarkan prestasi. Setiap kepemimpinan mempunyai wewenang pula untuk memberikan penghargaan. Terlebih, kemajuan organisasi pendidikan dapat diukur melalui pola penghargaan yang digunakan. Menurut Rebore (1991), ada dua jenis penghargaan, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa penghargaan yang diberikan karena seseorang melaksanakan tugas-tugasnya. Penghargaan intrinsik berupa rasa aman, status, persahabatan, kesehatan, kesenangan, pengakuan, dan sertifikat. Sedangkan, penghargaan ekstrinsik ada yang bersifat kompensasi secara langsung dan ada pula yang tidak langsung. Penghargaan ekstrinsik berupa materi.

[226] *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 388–389.

Penghargaan dalam wujud yang sederhana berupa pujian, dorongan, dan motivasi. Kepemimpinan dapat memberikan penghargaan kepada semua orang sesuai dengan peran dan tugas masing-masing. Meskipun demikian, penghargaan hendaknya menjadi motivasi kinerja bagi yang bersangkutan maupun yang lainnya, termasuk dalam organisasi pendidikan. Sedangkan, penghargaan yang lebih mendasar adalah adanya ekosistem yang saling menghormati satu sama lain agar suasana kerja menjadi hangat dan kekeluargaan. Ekosistem yang dimaksud mencakup unsur pemimpin, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan yang saling bekerja sama, termasuk juga dapat menjalin komunikasi dengan pengguna jasa pendidikan. Instrumen pendukung ekosistem adalah fasilitas belajar yang menunjang kebutuhan dasar bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Selain itu, penghargaan yang bersifat materi dapat berupa gaji. Sedangkan penghargaan nonmateri dapat berupa pujian yang dapat memenuhi kebutuhan dasar manusia. Gaji merupakan salah satu faktor perantara yang dapat memengaruhi peningkatan moral kerja guru di sekolah. Gaji juga merupakan pengharapan yang dapat mendorong kepuasan pekerjaan.[227]

[227] George Strauss & Leonard Sayles, *Personnel-The Human Problem of Management* (Prentice-Hall, New Jersey, USA), penerjemah Ny. Grace M. Hadikusuma & Ny. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: Teruna Grafica, 1996), hlm. 24.

Manusia mempunyai intuisi dan insting yang menyebabkan rasa ingin dihargai dan diakui. Menurut Handoko, mengutip pendapat Maslow, penghargaan merupakan salah satu kebutuhan yang melekat kepada setiap manusia. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai dengan waktu, keadaan, dan pengalaman.[228]

Sejatinya, daya dorong manusia dalam memenuhi kualitas hidup pararel dengan bentuk penghargaan yang akan diterimanya. Untuk mendukung kebutuhan kualitas hidup para warga organisasi pendidikan, maka pemimpin dituntut memenuhi kebutuhan para warganya. Di antaranya, kebutuhan fisilologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Kebutuhan berikutnya, aktualisasi diri serta mendapatkan tempat dan kesempatan dalam menjalankan tugas atau profesinya.

Kepemimpinan organisasi pendidikan mempunyai tanggung jawab memenuhi kebutuhan warga organisasi pendidikan. Hal ini menyangkut kebutuhan sandang, papan, dan jaminan sosial yang bersifat jangka panjang. Apabila kebutuhan dasar itu mendapatkan perhatian utama maka akan berdampak pada perubahan perilaku positif. Termasuk dalam hal ini ialah pemenuhan kebutuhan dalam bentuk uang, promosi, perhatian,

[228] T. Hani Handoko, *Manajemen*, edisi 2 (Yogyakarta: BPFE, t.t.), hlm. 256.

pengakuan yang juga akan memberikan motivasi yang kuat bagi terwujudnya budaya yang baik bagi keberlangsungan organisasi pendidikan di tengah-tengah masyarakat.

5. Konstruksi Sosial Organisasi Pendidikan

Budaya mutu merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan kondusif. Budaya mutu terdiri atas nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.[229] Setiap organisasi pendidikan mempunyai tujuan yang akan dicapai secara bersama-sama berdasarkan rencana-rencana yang dikembangkan. Tujuan organisasi pendidikan akan tercapai manakala setiap pikiran dan tindakan pemimpin dan warganya saling bekerja sama menaati sistem nilai sebagai rujukan mewujudkan budaya atau kebiasaan positif yang sesuai dengan standar ideal organisasi pendidikan.

Organisasi dibangun untuk menyiapkan sumber daya manusia yang bermasa depan. Yakni, manusia yang memiliki cara berpikir yang melampaui zamannya. Sumber daya manusia seperti ini sangat diperlukan demi menjaga keberlangsungan organisasi pendidikan agar tetap dibutuhkan oleh masyarakat.

[229] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 112.

Sebuah organisasi akan menggambarkan bangunan sosial dari setiap layanan jasa yang dikembangkan. Sebab, dalam organisasi, misi dan layanan jasa merupakan dua hal yang bersinergi dalam membentuk konstruksi sosial. Artinya, kualitas layanan sosial sangat menentukan kondisi sosial dan hubungan antarpenghuni dalam organisasi pendidikan. Dengan demikian, konstruksi sosial merupakan hasil dari internalisasi nilai, saling berbagi, dan kerja sama pemimpin organisasi pendidikan dengan anggotanya secara terencana dalam rangka membentuk lingkungan yang selaras dengan visi dan misi.

E. Total Quality Management dan Dunia Pendidikan

Menurut Amin Ibrahim, *total quality management* (TQM) merupakan perpaduan dari beberapa fungsi organisasi dalam mengembangkan standar yang sesuai dengan harapan pengguna sehingga membuahkan hasil yang optimal, serta memfokuskan terhadap kepuasan pelanggan.[230]

Adapun sasaran manajemen mutu tidak lain adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas

[230] Amin Ibrahim, *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 15.

dan efisiensi melalui perbaikan, serta peningkatan kinerja dan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.[231] Dengan manajemen mutu, semua aspek yang mendukung terhadap meningkatnya mutu dari suatu produk atau jasa dikelola secara optimal.

Sebagaimana pada konsep mutu, para ahli juga memiliki pandangan yang sangat beragam mengenai konsep TQM. Carrigan, misalnya, mendefinisikan TQM sebagai peningkatan yang dilakukan dengan terus-menerus secara efektif, efisien, dan fokus pada upaya memenuhi harapan pelanggan.[232] Sementara, Neves and Nakhai (2014) mengemukakan bahwa TQM berprinsip pada fokus pelanggan, komitmen pimpinan, cara berpikir, serta pengembangan dan perkembangan secara terus-menerus.[233] Dengan demikian, TQM meniscayakan pengelolaan mutu yang bersifat dinamis dan responsif, serta dilakukan secara menyeluruh demi memenuhi harapan masyarakat terhadap mutu suatu produk atau jasa.

Menurut Mu'alimin, TQM adalah sebuah model manajemen mutu terpadu serta merupakan strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran akan kualitas pada semua proses dalam organisasi.

---

[231] Mualimin, *Menjadi Sekolah Unggul*..., hlm. 61.
[232] J. Carrigan, "The Art of TQM", *Quality Progress*, 1995. Vol. 28, hlm. 61.
[233] Lihat, Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul*..., hlm. 94.

Karena itu, filosofi yang terkandung dalam TQM adalah bagaimana menyediakan konsep secara keseluruhan yang mendorong terjadinya perbaikan secara terus-menerus dalam suatu organisasi sehingga selalu dapat merespons terjadinya perubahan yang serba cepat yang berlangsung dalam kehidupan masyarakat. TQM, sebagaimana definisi ISO, merupakan sebuah pendekatan manajemen untuk organisasi yang berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya, dan bertujuan menyukseskan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi dan masyarakat.[234]

Menurut Arcaro, dalam Mu'alimin (2014), TQM memiliki lima prinsip, yaitu:

1. berfokus pada pelanggan;
2. keterlibatan menyeluruh;
3. pengukuran;
4. pendidikan sebagai sistem; dan
5. perbaikan yang berkelanjutan.[235]

Sementara, dilihat dari karakteristiknya, TQM memiliki 10 karakteristik, yaitu:[236]

[234] *Ibid*., hlm. 93.

[235] *Ibid*., hlm. 98.

[236] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003), hlm. 127.

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Pelanggan eksternal merupakan penentu kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan, pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Memiliki obsesi tinggi pada kualitas. Organisasi harus torobsesi untuk memenuhi atau melebihi sesuatu yang ditentukan. Karena itu, semua karyawan harus melaksanakan pekerjaan berdasarkan pada perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?".
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pendekatan ilmiah diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Sebab, data selalu diperlukan untuk digunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*).
4. Memiliki komitmen jangka panjang. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Membutuhkan kerja sama tim, baik antarkaryawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat.
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan. Untuk itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.
7. Menyelenggarakan pelatihan dan pendidikan, sebab belajar merupakan proses yang tidak ada akhir dan tidak mengenal batas usia.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali karena unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat.
9. Memiliki kesatuan yang terkendali sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada satu tujuan yang sama.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dalam dunia pendidikan, TQM dapat dipahami sebagai proses evaluasi dalam proses mendidik yang bertujuan meningkatkan kebutuhan akan kualitas pendidikan serta untuk mencapai dan mengembangkan bakat siswa melalui pendidikan. Di samping itu, juga untuk memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh klien (masyarakat) yang telah membiayai proses atau *output* dari proses pendidikan tersebut.

Implementasi TQM di dunia pendidikan bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan, dan meningkatkan daya saing bagi lulusan-lulusannya dengan indikator berupa kompetensi intelektual, *skill*, serta kompetensi sosial yang tinggi pada siswa.

Menurut Gronroos, dalam K.A. Rahman (2012), untuk mengimplementasikan TQM dalam dunia pendidikan, setiap pengelola harus memperhatikan setidaknya enam karakteristik pendidikan berkualitas.

Pertama, profesionalisme dan keahlian. Karakteristik ini merupakan kriteria utama dan keberadaannya dapat membuat pelanggan percaya bahwa SDM di lembaga pendidikan benar-benar memiliki syarat profesionalisme dan keahlian sehingga dipercaya dapat menghasilkan produk yang bermutu. *Kedua*, sikap dan perilaku empatik yang harus ditunjukkan oleh personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses pendidikan, sehingga sikap itu membuat pelanggan benar-benar merasa terbantu.

Ketiga, adanya sebuah proses yang dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan akses. *Keempat*, adanya reputasi yang baik dengan cara menjaga kepercayaan pelanggan sehingga pelanggan yakin bahwa pelayanan yang diberikan lembaga adalah pelayanan yang bermutu. *Kelima*, *recovery* atau

kemampuan lembaga dalam mengatasi masalah-masalah dan keluhan yang disampaikan pelanggan. Dan *keenam*, sebuah kesan yang dirancang oleh lembaga bahwa lembaga benar-benar telah menjaga reputasi dan loyalitas pelanggan.[237]

F. Implementasi Mutu di Lembaga Pendidikan Islam

Bertolak dari pendapat Sallis, pengertian mutu pada pendidikan dapat ditinjau dari dua perspektif konsep, yaitu mutu yang bersifat absolut dan mutu yang bersifat relatif. Mutu dalam konsep absolut menggambarkan adanya derajat kualitas, baik pada suatu barang ataupun jasa, yang dihasilkan oleh suatu lembaga, dalam hal ini lembaga pendidikan. Sementara, mutu yang bersifat relatif derajatnya ditentukan oleh penilaian pelanggan atau pihak-pihak yang memanfaatkan barang atau jasa tersebut (masyarakat).[238]

Mutu pendidikan, secara umum, dapat dipahami sebagai kualitas produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan atau sekolah.[239] Karena itu, untuk menghasilkan

[237] K.A. Rahman, "Peningkatan Mutu..., hlm. 229–230.

[238] Mohammad Ali, "Penjaminan Mutu Pendidikan", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Jakarta: Imperial Bhakti Utama, 2007), hlm. 343.

[239] Mu'alimin, *Menjadi Sekolah Unggul...,* hlm. 59.

produk yang berkualitas, lembaga pendidikan sudah seharusnya memiliki cara dan strategi khusus yang digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutunya. Menciptakan cara dan strategi untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu suatu produk atau jasa tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tapi harus dilakukan berdasarkan prinsip pengelolaan yang efektif dan terukur. Dari sinilah kemudian muncul manajemen mutu atau dikenal dengan istilah *total quality management* (TQM).

Mutu pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, merupakan aspek yang sangat penting ditingkatkan. Bahkan, menurut Ahmad Khori, mutu pendidikan mempunyai pengaruh terhadap upaya pembangunan nasional karena kemajuan suatu bangsa di masa depan akan banyak ditentukan, salah satunya, oleh pendidikan.[240] Mengingat pentingnya mutu pendidikan, maka diperlukan langkah-langkah pengelolaan yang dapat diimplementasikan dengan efektif sehingga kualitas pendidikan kita semakin baik.

Dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, implementasi mutu mencakup beberapa aspek, seperti *input*, proses, dan *output* pendidikan. Karena itu, implementasi mutu dalam lembaga pendidikan

[240] Ahmad Khori, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1 (Mei 2016), hlm. 82.

akan selalu berkaitan erat dengan manajemen mutu pendidikan itu sendiri. Manajemen mutu pendidikan, dalam praktiknya, tidak dapat dilepaskan dengan adanya komitmen serta budaya kerja semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan. Karena itu, semua upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan harus diarahkan agar semua pihak yang terlibat dalam pendidikan memiliki komitmen serta budaya kerja yang berkualitas agar diperoleh hasil pendidikan yang bermutu atau berkualitas.

Menurut Mohammad Ali, sasaran yang dituju dalam manajemen mutu pendidikan tidak lain adalah meningkatnya mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas, dan efisiensi, yang semua itu harus dicapai melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu.[241] Dengan demikian, manajemen mutu tidak sama dengan peraturan yang kaku, tapi lebih kepada prosedur proses yang dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu kerja.

Sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya, lembaga pendidikan Islam—baik madrasah maupun pesantren—memiliki tugas dan kewajiban yang sama untuk meningkatkan mutu pendidikan di dalamnya. Sebab, kedua lembaga ini memiliki fungsi dan tugas yang sama, yaitu ikut mencerdaskan dan melahirkan generasi bangsa yang berpengetahuan, terampil, dan bertakwa sebagaimana

[241] Mohammad Ali, *Penjaminan Mutu*..., hlm. 344.

tertuang dalam undang-undang pendidikan. Untuk itu, dalam rangka mengimplementasikan mutu dalam pendidikan Islam, baik di madrasah maupun pesantren, terdapat tiga faktor utama yang harus disiapkan.

Pertama, *input* pendidikan. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia agar proses pendidikan bisa berlangsung dengan baik, seperti tersedianya sumber daya (pemimpin sekolah, guru, guru bimbingan pendidikan, karyawan, dan siswa) dan perangkat lunak (struktur organisasi sekolah, rencana, program, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas), termasuk juga harapan-harapan yang dapat dijadikan panduan selama proses pendidikan itu berlangsung, seperti halnya visi, misi, tujuan, dan sasaran.[242]

Input pendidikan ini harus disediakan dan disiapkan secara matang oleh lembaga pendidikan madrasah maupun pesantren dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sebab, kesiapan *input* akan menentukan mutu *input* pendidikan. Tidak adanya kesiapan *input* pendidikan menjadikan mutu *input* pendidikan Islam juga menjadi rendah sehingga dapat mempengaruhi mutu pendidikan.

[242] Velithzal Rivai dkk., *Islamic Quality Education Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2016), hlm. 203.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka implementasi mutu di lembaga pendidikan Islam, baik madrasah maupun pesantren, dapat dilakukan dengan memperhatikan ketersediaan *input* pendidikan. Bila diinventarisasi maka yang harus disediakan dan sekaligus dievaluasi oleh lembaga pendidikan madrasah dan pesantren antara lain:

1. Menyediakan tenaga pengajar yang profesional.
2. Membuat rencana dan program pembelajaran yang dinamis serta deskripsi tugas yang jelas dan terukur untuk semua karyawan.
3. Membuat peraturan perundang-undangan yang membantu mengarahkan proses pendidikan mencapai tujuan.
4. Membuat visi-misi, tujuan, dan sasaran pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat tanpa mengabaikan nilai-nilai keislaman.
5. Melakukan evaluasi secara teratur dan berkesinambungan untuk mengetahui tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam sehingga dapat segera diatasi secara cepat.

Kedua, proses pendidikan. Adapun yang dimaksud proses pendidikan adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam konteks lembaga pendidikan—baik sekolah, madrasah, ataupun pesantren—yang

dimaksud dengan proses adalah mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses evaluasi.

Suatu proses dikatakan bermutu apabila tercipta harmonisasi dalam *input* pendidikan, seperti terciptanya harmonisasi antara guru, pemimpin, kurikulum, sarana prasarana, dan sebagainya. Terciptanya harmonisasi tersebut dapat mewujudkan suasana pembelajaran yang menyenangkan, meningkatkan motivasi dan minat belajar peserta didik, serta dapat memberdayakan mereka. Sehingga, peserta didik tidak hanya menguasai pengetahuan, tapi pengetahuan itu juga dapat dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan menjadikan mereka dapat mengembangkan potensi dirinya.[243]

Ketiga, *output* pendidikan, yaitu kinerja lembaga pendidikan atau sekolah. Sedangkan, yang dimaksud dengan kinerja sekolah itu sendiri adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah yang dapat diukur kualitasnya, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerjanya.[244]

---

[243] *Ibid*.

[244] Dikmenum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah* (Jakarta: Depdikbud, 1999), hlm. 213.

G. Karakteristik Standar Mutu Layanan Jasa Pendidikan

Dalam institusi pendidikan, karakter *leader* dan *manager* merupakan *core values* yang membekali seorang pemimpin sekolah/madrasah dalam melaksanakan fungsi manajemen sekolah agar dapat mencapai tujuan dan sasaran standar mutu. Taksonomi pembagian karakter *leader* dan karakter manager merupakan rujukan literasi dalam kepemimpinan. *Leader* memberikan arah dan orientasi ke masa yang akan datang. Sedangkan, manager memberikan arah dan orientasi yang konsisten dalam mengawal berjalannya organisasi sesuai dengan harapan.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki tata nilai fungsional yang menggerakkan sistem pengelolaan organisasi untuk memberikan pelayanan secara prima. Tata nilai fungsional tersebut tercermin dalam sikap lebih mengutamakan pelayanan yang maksimal daripada menjaga regulasi yang kaku. Selain itu, ia juga menjelma sikap lebih mementingkan pelayanan bagi pengguna pendidikan.

Layanan jasa organisasi pendidikan itu fokus pada pelayanan terhadap pengguna (*customer*). Dalam institusi pendidikan, ada dua macam pengguna, yaitu *internal customer* (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) dan

eksternal customer (masyarakat dan pemerintah). Keduanya membutuhkan pengelolaan secara komprehensif. Yaitu, pengelolaan yang berbasis fokus kepada pengguna dan merujuk pada pelayanan yang sesuai dengan standar mutu.

Dalam layanan jasa, aspek kompetensi profesional sangat dibutuhkan. Kompetensi ini dapat dilihat dalam kinerja layanan, keahlian menjalankan tugas, dan tanggung jawab. Kompetensi profesional meniscayakan sikap tanggung jawab tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam setiap tugas pokok mereka.

Menurut Berry, bidang usaha di wilayah jasa mempunyai empat karakteristik, yaitu *intangibility*, *inseparability*, *variability*, dan *perishability*.[245] *Pertama*, tidak berwujud (*intangibility*), yaitu layanan jasa pendidikan yang tidak berwujud seperti produk fisik, yang menyebabkan pengguna pendidikan tidak bisa merasakan hasilnya sebelum menggunakan layanan jasa. *Kedua*, tidak terpisahkan (*inseparability*), yaitu layanan jasa pendidikan antara penyedia jasa dengan pengguna jasa terjadi hubungan secara langsung. Hubungan tersebut dihimpun dan diikat oleh sistem jaminan mutu yang menempatkan penyedia jasa melaksanakan kewajiban layanan, sedangkan pengguna jasa menerima haknya karena kewajiban

[245] Leornard L. Berry, *A Marketing Services* (New York: The Free Press, 1991), hlm. 24.

persyaratan mendapatkan layanan sudah ditunaikan berdasarkan sistem yang berlaku.

Ketiga, sering berubah-ubah (*variability*) sehingga menyebabkan standar mutu sulit dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini juga tergantung pada siapa yang menyajikannya, kapan, serta di mana disajikan layanan jasa pendidikan. *Keempat*, mudah rusak (perishability), yaitu layanan yang tidak dapat disimpan dalam jangka panjang, sehingga inovasi di dunia pendidikan sangat dibutuhkan.

Karakteristik tersebut memperjelas kedudukan orientasi layanan jasa organisasi pendidikan dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Pelaksanaan mutu layanan jasa itu memfokuskan pada pengguna. Kepuasan pengguna pendidikan merupakan kriteria mutu sebagai indikator keberhasilan mewujudkan setiap tujuan organisasi pendidikan.

Layanan jasa organisasi pendidikan, menurut operasional *total quality management* dalam dunia pendidikan, memiliki beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan. *Pertama*, perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). *Kedua*, menentukan standar mutu (*quality assurance*). *Ketiga*, perubahan kultur (*change of culture*). *Keempat*, perubahan organisasi (*upside-down organization*). *Kelima*, mempertahankan hubungan

dengan pelanggan (*keeping close to the customer*).[246] Kelima pendekatan tersebut membutuhkan proses pengembangan dan pengawasan secara terus-menerus berbasis pada visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan, baik oleh penyedia maupun pengguna layanan jasa pendidikan.

Pengguna layanan jasa pendidikan mempunyai cara pandang yang subjektif terkait dengan standar mutu layanan jasa pendidikan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman, motivasi, dan harapan yang dimiliki. Maka untuk menjaga konsistensi mutu layanan jasa, termasuk dalam dunia pendidikan, Rangkuti memberikan beberapa hal yang harus selalu diperhatikan:[247]

1. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya, perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya.
2. Pelayanan (*service*), yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu ditingkatkan secara terus-menerus.
3. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses

[246] Edward Sallis, *Total Quality Management*..., hlm. 11.

[247] Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT* (Jakarta: Gramedia, 2014), hlm. 103.

memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Ketiga cara menjaga layanan jasa tersebut di atas dapat dikembangkan dalam dunia pendidikan untuk menciptakan inovasi-inovasi yang unggul dan tetap diterima oleh masyarakat. Layanan jasa pendidikan tidak hanya mengukur standarisasi kebijakan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Namun, lebih dari itu, standarisasi kebijakan itu juga harus dirasakan oleh pengguna dan melampaui harapan mereka.

Layanan jasa pendidikan tidak semata-mata proses mekanik yang dapat disederhanakan menggunakan program digitalisasi. Sebagaimana hal tersebut dapat dijumpai di beberapa layanan jasa selain pendidikan. Misalnya, penggunaan kecerdasan buatan untuk membantu pelayanan kepada pengguna atau pelanggan di rumah sakit, bank, dan perusahaan besar. Namun, lebih dari itu, layanan jasa pendidikan juga membutuhkan layanan jasa yang bersifat proses organik. Proses ini meniscayakan interaksi sosial sehingga terjadi transformasi nilai, budaya, dan adat yang saling mempengaruhi, maupun bertukar pandangan untuk mendewasakan setiap manusia. Kecerdasan buatan hanya menjadi penunjang layanan proses kinerja yang diperankan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Untuk menyokong layanan jasa pada bidang pendidikan, dibutuhkan kompetensi inti.[248] *Pertama*, nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan (pendidikan) menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah "mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk (barang) atau jasa dibandingkan dengan produk atau jasa lainnya?" *Kedua*, diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, apa perbedaan antara kompetensi yang diperlukan dan kompetensi pembeda. Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika ia ada di mana-mana atau, dengan kata lain, mudah ditiru oleh pesaing. *Ketiga*, dapat diperluas (*extendibility*).

Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, maka kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu, kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian, kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi ini mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu.

[248] *Ibid*., hlm. 14.

Selain itu, juga terdapat kompetensi penunjang dalam layanan jasa bidang pendidikan, yaitu perlunya fokus terhadap kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia sesuai dengan rencana standar mutu agar memenuhi kepuasan pengguna. Hal ini sesuai dengan kriteria mutu Baldrige, yang berfokus pada tujuh wilayah yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu *leadership*, *information and analysis*, *strategic quality planning*, *human resource management*, *quality assurance product of product and services*, *quality result and customer satisfaction*.[249]

H. Konsep Sistem Penjaminan Mutu pada Layanan Jasa

Sistem penjaminan mutu adalah prosedur yang sistematis dan ikhtiar sadar secara konsisten dalam memprioritaskan pencapaian standar pengelolaan pendidikan sehingga para pengguna internal dan eksternal pendidikan merasakan kepuasan terhadap layanan. Mutu layanan jasa pendidikan merupakan sebuah sistem yang menempatkan proses tertentu berdasarkan kriteria yang terukur dan pola kerjanya melibatkan semua unsur pengelola dan pengguna dalam mencapai tujuan. Layanan jasa pendidikan

[249] Daniel V. Hunt, *Managing for Quality* (Illinois: Business one Irwin Homewood, 1993), hlm. 178.

dinamakan bermutu manakala prosedur pengelolaan yang sudah sesuai standar dapat dirasakan langsung oleh pengguna. Dampaknya berupa perilaku pengguna dalam bentuk kepribadian yang berkarakter lebih baik dari sebelumnya. Untuk itu, sistem penjaminan mutu dikembangkan tidak sebatas mengukur kapasitas kognitif, namun dibutuhkan pula standar mutu yang melibatkan wilayah afektif dan psikomorik.

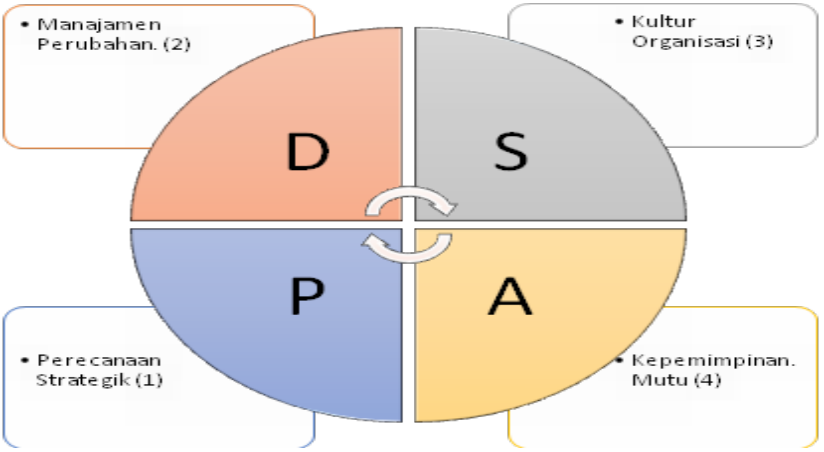
Standar pengelolaan pendidikan tersebut mengacu pada delapan standar nasional pendidikan sebagai standar minimal. Artinya, satuan pendidikan dan pengguna pendidikan dapat membuat konsensus dan kebijakan untuk meningkatkan standar pendidikan yang lebih tinggi. Standarisasi dapat melampaui harapan masyarakat sehingga memberi pengaruh terhadap pembentukan karakter, yaitu aspek pengembangan rasa nasionalisme dan karakter bangsa Indonesia. Delapan standar itu tertera di dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 35 (Ayat 1, 2, dan 3), yaitu (1) standar isi, (2) proses, (3) kompetensi lulusan, (4) tenaga kependidikan, (5) sarana dan prasarana, (6) pengelolaan, (7) pembiayaan, (8) dan penilaian. Lebih lanjut tentang SNP, dielaborasikan dalam bentuk Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 1 menyatakan bahwa standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum

Negara Kesatuan Republik Indonesia. Artinya, satuan pendidikan atau sekolah atas konsensus bersama antara pengelola sekolah, masyarakat, dan pemangku kepentingan dapat mengembangkan kriteria sekolah unggul sebagai acuan dalam pengembangan sekolah.

Delapan standar itu mengacu pada mekanisme dalam satuan pendidikan, yaitu *input*, proses, dan *output*. Aspek *input* tidak sekadar menyangkut kualifikasi peserta didik dengan etos belajar tinggi, namun juga terkait dengan kualifikasi kompetensi guru yang profesional yang dapat menguasai materi dan metodologi pembelajaran. Aspek proses merupakan tahapan-tahapan prosedur yang dilaksanakan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan oleh pengelola dan didukung oleh pengguna pendidikan. Aspek *output* mengacu pada hasil prestasi belajar yang menggunakan alat tes prestasi akademik maupun alat tes prestasi non-akademik.

Mekanisme *input*, proses, dan *output* mempunyai pola interdependensi di dalam sistem penjaminan mutu. Arahnya berupa layanan yang memprioritaskan kepada pengguna dan fokus pada pencegahan masalah. Untuk mencapai kepuasan pengguna pendidikan, maka diperlukan pendekatan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam manajemen mutu adalah untuk meningkatkan performa, memperkuat kualitas mutu, meningkatkan

kualitas, meningkatkan *output* dan produktivitas, serta secara simultan mampu menciptakan kebanggaan bagi pengelola karena telah mencapai memenuhi standar mutu. Untuk mencapai standar mutu, menurut Deming, dibutuhkan konsep P-D-S-A (*plan-do-study-act*), seperti tertera pada gambar berikut.[250]



Gambar 3. Konsep P-D-S-A Deming

Gambar tersebut di atas menjelaskan bahwa perbaikan manajemen mutu diawali dari perencanaan strategis yang relevan. Perencanaan strategis ini berhubungan dengan unsur *plan*. Perencanaan yang bermuara pada pentingnya perubahan-perubahan sistem dan mengikuti rencana

[250] M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor: GI, 2005), hlm. 196.

strategis dapat dikelola secara efektif dan efisien dengan unsur *do*. Perubahan-perubahan yang terjadi secara terus-menerus akan menciptakan suatu budaya organisasi yang berhubungan dengan s*tudy*. Pendekatan *study* bermaksud mewujudkan secara standar budaya mutu yang tinggi. Untuk mewujudkannya, diperlukan kepemimpinan yang menjiwai karakteristik *leader* dan karakteristik manager dalam melaksanakan kinerja yang sesuai harapan, yang dapat disebut *act*.

Konsep Deming menggambarkan bahwa PDSA sebagai spiral bekerja sesuai dengan tahapan-tahapan secara sistematis. Siklus PDSA menggunakan prosedur yang berurutan. Hal ini bertujuan meningkatkan mutu kepuasan pelanggan secara berkelanjutan dengan menggunakan tiga paradigma baru, yaitu (1) nilai pelanggan, (2) peningkatan berkelanjutan, dan (3) sistem organisasi pada aspek *core values* yang memberikan panduan bagi anggota organisasi dalam mewujudkan perilaku yang diharapkan.[251] Nilai-nilai menjadi spirit perubahan *mindset* seseorang yang bersifat intrinsik. Perubahan itu sesungguhnya dimulai dari cara berpikir setiap individu di dalam organisasi, bukan dimulai dari imbal balik yang bersifat materi. Nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar

[251] Dale Besterfield, *Total Quality Management*, Second Edition, International Edition, (USA: Prentice-Hall, Inc, 1999), hlm. 20.

operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya.[252]

Untuk mewujudkan sistem penjaminan mutu dalam organisasi pendidikan tersebut di atas, menurut Frazer, dibutuhkan empat komponen, yaitu:[253]

1. *Everyone in the enterprise has a responsibility for maintaining the quality of the product or service (i.e the sub-standard rarely reaches the quality controllers because it has been rejected at source*;
2. *Everyone in the enterprise has responsibility for enhancing the quality of the product or service*;
3. *Everyone in the enterprise understands, uses and feels ownership of the systems are in place for maintaining and enhancing quality; and*
4. *Management (and sometimes the customer or client) regularly checks the validity of the systems for checking quality*.

Sistem penjaminan mutu dalam organisasi pendidikan adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholder* memperoleh kepuasan.[254] Untuk mencapai sistem

[252] Edward Sallis, *Total Quality Management*..., hlm. 218.

[253] Malcolm Frazer, *Quality in Higher Education*, dalam *Proceeding of an International Conference* (Francis e-Library: The Falmer Press, 1992), hlm. 10.

[254] Depdiknas, *Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Depdiknas, 2003), hlm. 9.

pendidikan yang dapat memenuhi delapan standar dalam layanan jasa pendidikan adalah melaksanakan akreditasi BAN S/M dan BAN-PT[255] dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional.[256] Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian mutu dan kelayakan institusi, sekolah, perguruan tinggi, atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar perguruan tinggi. Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil sekaligus.

Dalam hal implementasi peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan Islam, Departemen Agama RI merumuskan bahwa setidaknya ada empat hal yang harus diperhatikan:[257]

1. Lembaga Review

Lembaga *review* dapat diartikan sebagai penataan ulang lembaga, dan merupakan sebuah proses di mana

[255] BAN-PT pada awal berdirinya adalah rekomendasi dari dua sisi ketentuan peraturan perundang-undangan, yaitu UUSPN No. 2/1989 dan PP No. 30/1990.

[256] Ghafur Saha Hanier, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 47–48. Dan UU Sisdiknas Tahun 2003. Dalam undang-undang tersebut, terdapat tiga lembaga. Mendiknas bertanggung jawab terkait dengan mutu perguruan tinggi, yaitu (1) Dirjen Dikti sebagai perumus, pelaksana kebijakan mutu dan melakukan pembinaan serta pengawasan mutu PT, (2) Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) adalah lembaga perumus standar mutu PT, dan hasil rumusannya disodorkan kepada Ditjen Dikti dan BAN-PT untuk dilaksanakan, dan (3) BAN-PT adalah badan yang mengimplementasikan kebijakan akreditasi dan sekaligus sebagai pelaksana penjaminan mutu eksternal dan akreditasi.

[257] Trianto, *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah* (Depok: Kencana, 2017), hlm. 37.

seluruh komponen lembaga bekerja sama dengan pihak lain yang relevan, seperti orang tua siswa, masyarakat, dan tenaga profesional. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan lembaga, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan adanya lembaga *review* ini, diharapkan dapat diperoleh suatu laporan yang komprehensif yang dapat menjelaskan apa saja kekuatan, kelebihan, kelemahan, dan prestasi lembaga pendidikan Islam, serta memberikan rekomendasi kepada pemerintah untuk menyusun strategi pengembangan lembaga yang tepat dan efektif.

2. Quality Assurance

Quality assurance berorientasi pada proses pelaksanaan kegiatan (*process oriented*). Konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang dilaksanakan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai. Sehingga, apabila proses yang dijalankan telah maksimal, maka diharapkan *output*-nya juga maksimal.

3. Quality Control

Quality control merupakan suatu sistem yang mendeteksi terjadinya penyimpangan terhadap kualitas *output* pendidikan yang tidak sesuai dengan standar.

Karena itu, setiap lembaga pendidikan Islam berdasarkan tipologinya perlu membuat standar indikator kualitas yang jelas dan pasti sehingga dapat diketahui seperti apa bentuk penyimpangan kualitas yang terjadi. Standar kualitas juga dapat digunakan untuk mengukur maju-tidaknya suatu madrasah, dan keberadaan standar kualitas tersebut bersifat relatif serta dapat diciptakan oleh setiap lembaga pendidikan Islam.

4. Benchmarking

Benchmarking dapat diartikan sebagai konsep bahwa tujuan yang dirumuskan harus dapat dicapai. Karena itu, beberapa hal yang dicakup dalam pengertian *benchmarking* ini adalah proses yang berkesinambungan, pengukuran, produk, jasa, dan praktik.

Selain itu, menurut Ahmad Khori, mutu suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh penerapan manajemen strategik yang meliputi seluruh komponen pengelolaan pendidikan. Manajemen strategik dalam lembaga pendidikan adalah cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematik dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik suatu lembaga atau organisasi pendidikan.[258] Sementara, tujuan strategik

[258] Ahmad Khori, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam…, hlm. 82.

dari lembaga pendidikan tidak lain adalah terciptanya pendidikan yang berkualitas, yang sudah pasti untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi khusus yang dikelola secara optimal.

Dalam manajemen strategik, terdapat beberapa konsep dan prinsip yang mesti diperhatikan. Wheelen and Hunger (1995) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam manajemen strategik yang meliputi beberapa hal. *Pertama*, manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dalam manajemen strategik, terdapat pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

Kedua, manajemen strategis menekankan pada aktivitas pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), ancaman (*threat*), kondisi lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*). Variable-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut faktor strategis, dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.

Ketiga, keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare*, *consequential*, dan *directive*. *Rare* merupakan

keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa, khusus, tidak dapat ditiru. *Consequential*, merupakan keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Directive* merupakan keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Keempat, manajemen strategis cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategis menuju manajemen strategis yang berkembang sepenuhnya. Termasuk di dalamnya implementasi, evaluasi, dan pengendalian.[259]

Dengan demikian, bermutu atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh bagaimana lembaga itu sendiri merancang strategi awal yang akan menjadi acuan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas. Sementara, dalam merumuskan strategi, diperlukan prinsip-prinsip khusus yang dapat dijadikan sebagai kerangka konseptual untuk merancang strategi sehingga langkah-langkah yang dilakukan benar-benar bersifat strategis, efektif, dan efisien.

Apabila mengacu kepada *Total Quality Management*, maka implementasi mutu dalam lembaga pendidikan,

[259] *Ibid.*

khususnya lembaga pendidikan Islam, harus memperhatikan lima hal pokok. *Pertama*, terjadinya perbaikan dan inovasi secara terus-menerus demi menjaga kualitas mutu suatu produk atau jasa. *Kedua*, menentukan standar mutu yang jelas, efektif, dan gampang dicapai untuk memberikan kepastian kepada pelanggan atau masyarakat tentang kualitas apa yang bisa mereka dapatkan. *Ketiga*, perubahan kultur sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu. *Keempat*, perubahan organisasi. *Kelima*, mempertahankan hubungan dengan pelanggan.[260] Kelima faktor tersebut memerlukan pengembangan secara terus-menerus. Menurut Hambali, pengembangan terhadap kualitas mutu dapat dilakukan dengan berbasis pada visi, misi, dan tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Karena itu, setiap lembaga pendidikan sudah seharusnya mempunyai program audit internal penjaminan mutu serta penunjang lainnya yang menjamin kebutuhan dasar penjaminan mutu sekolah.[261]

I. Kesimpulan

Lembaga pendidikan di Indonesia masih menyimpan problem besar terkait dengan kualitas atau mutunya. Tidak terkecuali dengan lembaga pendidikan Islam, baik berupa

[260] Edward Sallis, *Total Quality Management*..., hlm. 11.
[261] Muh. Hambali, "Kepemimpinan Berbasis *Core*..., hlm. 33.

madrasah maupun pondok pesantren. Rendahnya mutu pendidikan dipengaruhi oleh sedikitnya tiga faktor, yaitu mutu *input*, mutu proses, dan mutu *output*. Agar mutu pendidikan kita berkualitas, maka ketiga faktor tersebut harus didesain terlebih dahulu dengan baik melalui apa yang disebut dengan manajemen mutu.

Di dalam lembaga pendidikan Islam seperti madrasah dan pesantren, implementasi mutu dapat dilakukan dengan terlebih dahulu memperhatikan empat pilar penyangganya, yaitu lembaga *review*, *quality assurance*, *quality control*, dan *benchmarking*. Di samping itu, lembaga pendidikan Islam juga dituntut untuk memastikan ketersediaan segala sesuatu yang dapat mendukung berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif, seperti tenaga guru yang profesional, pemimpin yang kredibel, sarana prasarana, menjalankan proses belajar mengajar yang menyenangkan, dan mengarahkan peserta didik agar dapat mengembangkan potensi dirinya secara dinamis.

Dengan demikian, maka dapat diharapkan lulusan lembaga pendidikan Islam tidak hanya menjadi figur-figur yang mendapatkan pengetahuan. Tapi selain itu, mereka juga dapat menghayati dan mengamalkan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari sekaligus dapat mengembangkan segala potensi dirinya agar menjadi manusia yang cerdas, kreatif, serta bertakwa dan berakhlak mulia.

Bab 6
Pemasaran dan SDM dalam Pendidikan Islam

A. Pengantar

Persaingan di dunia pendidikan merupakan hal yang tidak terelakkan. Seiring dengan banyak berdirinya lembaga pendidikan, maka setiap lembaga pendidikan seakan sama-sama berada dalam suatu kompetisi yang berlangsung secara terus-menerus. Layaknya kompetisi, tentu saja setiap lembaga pendidikan melakukan berbagai cara dan strategi agar tidak ditinggalkan oleh pelanggannya. Karena itu, dalam upaya mendapatkan pasar dan 'konsumen', diperlukan adminastor pendidikan yang dapat memahami pemasaran pendidikan dengan baik. Kehadiran adminastor pendidikan tersebut tidak lain untuk mempertahankan

sekaligus meningkatkan pertumbuhan lembaganya agar tetap dipercaya oleh masyarakat.

Salah satu keterampilan yang dibutuhkan oleh pengelola pendidikan yang semakin kompetitif seperti sekarang ini adalah pemahaman tentang konsep pemasaran pendidikan atau konsep pasar. Pasar tidak lain adalah tempat berlangsungnya transaksi berbagai komoditas yang dihasilkan produsen untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen. Dengan demikian, di dalam pemasaran, terdapat suatu proses transaksional yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan harapan, keinginan, dan kebutuhan setiap calon konsumen sehingga mereka tertarik untuk memiliki produk yang ditawarkan dengan cara bersedia mengeluarkan imbalan sesuai yang kesepakatan.

Berbeda halnya dengan proses pemasaran terhadap suatu produk yang berupa benda, pemasaran dalam konteks pendidikan adalah pemasaran berupa jasa. Dengan demikian, pemasaran pendidikan mengandung arti sebagai proses sosial dan manajerial dalam bidang pendidikan yang dilakukan untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan dan diinginkan masyarakat melalui proses penciptaan, penawaran, dan pertukaran. Dalam meningkatkan minat pelanggannya, pendidikan tentu saja memerlukan pemasaran yang dilakukan melalui strategi, inovasi, dan

komunikasi yang efektif.[262] Tanpa memahami strategi pemasaran yang efektif, suatu lembaga pendidikan akan mudah ditinggalkan oleh masyarakat sebagai konsumen atau pelanggannya.

Sebagai lembaga pendidikan yang oleh sebagian masyarakat dan pengamat dipandang masih terbelakang, keberadaan lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, dewasa ini juga memerlukan strategi pemasaran yang baik. Lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan lembaga pendidikan yang memiliki akar sejarah cukup panjang di Indonesia. Tetapi, tanpa strategi pemasaran yang efektif, tidak menutup kemungkinan lembaga-lembaga pendidikan Islam akan kehilangan peminat seiring banyak berdirinya lembaga pendidikan umum lainnya.

B. Konsep dasar Pemasaran Layanan Jasa Pendidikan

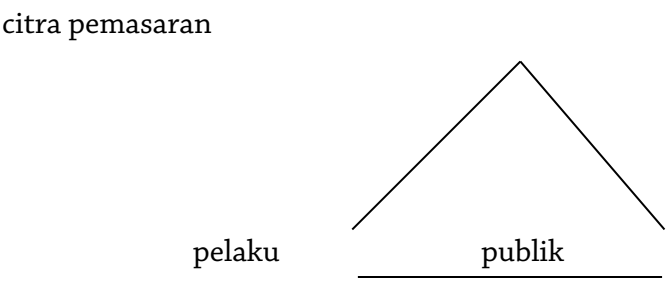
Pengguna pendidikan akan mempunyai kepercayaan tinggi terhadap layanan jasa pendidikan dapat dilihat dari cara berpikir panjang menggunakan produk tersebut, bahkan boleh jadi ia akan menjadi pelanggan yang loyal. Kemampuan menjaga loyalitas pengguna pendidikan,

[262] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*..., hlm. 96.

mempertahankan atau bahkan meluaskan jejaring pasar, memenangkan suatu persaingan, dan mempertahankan posisi yang menguntungkan tergantung pada citra produk jasa yang melekat di pikiran pelanggan. Suatu organisasi pendidikan akan dilihat melalui citranya, baik negatif atau positif. Citra yang positif akan memberikan arti yang baik terhadap produk layanan jasa tersebut, dan seterusnya dapat meningkatkan kuantitas layanan jasa. Sebaliknya, pemasaran layanan jasa akan jatuh atau mengalami kerugian jika citranya dipandang negatif oleh masyarakat.

Pemasaran idealnya adalah mencerminkan wajah dan budaya sumber daya manusia—baik yang mencakup tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di organisasi pendidikan, sejalan dengan strategi organisasi pendidikan yang bersifat jelas dan konsisten. Ilustrasi tentang pola pemasaran terhadap sebuah lembaga dapat digambarkan berikut:[263]

[263] M. Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan, serta Aplikasinya di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm. 47.



Pemasaran juga ditentukan oleh persepsi khalayak atau publik terhadap pimpinan, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan institusi sebagai pelaku organisasi. Persepsi publik memunculkan citra layanan yang dibutuhkan. Institusi menyandarkan pemasaran pada kualitas sumber daya manusia dan pelayanan mereka.[264] Pola pemasaran citra organisasi pendidikan mencakup latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dipegang, dan budaya yang berkembang secara sistemik mempengaruhi persepsi sasaran layanan jasa organisasi pendidikan.[265]

[264] *The Body Shop* misalnya, yang dikenal dengan produk ramah lingkungan, melambungkan citranya bukan karena iklan, melainkan karena mutu produk, konsistensi komunikasi di media gerai (*outlet*), dan pelayanan yang prima. *Ibid.*, hlm. 51.

[265] Nasution, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan; Konsep, Fenomena, dan Aplikasinya* (Malang: UMM Press, 2006), hlm. 25.

Persepsi publik menjadi sesuatu yang penting untuk menempatkan posisi sebuah produk layanan jasa berdasarkan atributnya, karena persepsi merupakan penentu dasar yang mampu memotivasi *stakeholder* menggunakan jasa layanan yang ditawarkan. Persepsi terbentuk dari serangkaian informasi dan atribut yang terkait kebutuhan. Informasi ini bisa bersifat *intrinsik* yang terkait secara langsung dengan layanan organisasi pendidikan, bisa juga bersifat *ekstrinsik* yang tidak terkait secara langsung dengan layanan yang dihasilkan oleh organisasi pendidikan.

Dualitas intrinsik dan ekstrinsik menyatukan pemikiran dan tindakan individu yang dapat disebut persepsi. Persepsi adalah suatu proses di mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.[266] Persepsi merupakan proses yang bersifat individu. Jadi, meskipun stimulasinya sama, tetapi karena perbedaan pengalaman, kemampuan berpikir, dan kerangka acuan, maka hasil persepsi antara individu satu sama lainnya tidak sama. Keadaan tersebut memberikan sedikit gambaran bahwa pada persepsi, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya.

[266] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: Prenhalindo, 2001), hlm. 172.

Persepsi merupakan proses kognitif ketika individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimulus, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda melihat hal yang sama dengan cara-cara yang berbeda.[267] Persepsi artinya gambaran terhadap kondisi objek. Kedudukan persepsi merupakan internalisasi pengetahuan individu yang menafsirkan manifestasi fisik, manifestasi perilaku, dan manifestasi organisasi pendidikan. Persepsi adalah proses memilih, menata, menafsirkan stimuli yang dilakukan seseorang agar mempunyai arti tertentu. Stimuli adalah rangsangan fisik, visual, serta komunikasi verbal dan nonverbal yang dapat mempengaruhi respons seseorang.[268]

Pandangan Kotler tidak jauh berbeda dengan pendapat Toha yang menyatakan bahwa hakikat persepsi merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkupnya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, maupun perasaan. Persepsi merupakan pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.[269]

---

[267] Winardi J., *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta : PranadaMedia, 2004), hlm. 103.

[268] Philip Kotler & Kevin Lane, *Principles of Marketing* (eleventh edition) (New Jersey: Pearson Prince Hall, 2006), hlm. 77.

[269] M. Toha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali, 1998), hlm. 29.

Jefkins menjelaskan pemasaran berdasarkan lima jenis citra sebagai berikut:[270]

1. Citra bayangan (*immoar image*). Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi, biasanya adalah pemimpinnya, mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya. Citra ini seringkali tepat sebagai akibat tidak memadainya informasi, pengetahuan, atau pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi mengenai pendapat orang luar. Citra bayangan cenderung positif karena orang dalam institusi memandang lembaga hebat dan menganggap orang luar juga hebat.
2. Citra yang berlaku (*current image*), yaitu pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi. Citra ini jarang sekali sesuai dengan kenyataan, dan cenderung negatif karena biasanya pengetahuan dan pengalaman khalayak tidak lengkap.
3. Citra harapan (*wish image*), suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen. Biasanya, citra yang diharapkan lebih baik dan dirumuskan serta diperjuangkan untuk menyambut sesuatu yang relatif baru, yaitu ketika publik belum memilih yang memadahi mengenainya.
4. Citra orang atau lembaga (*corporate image*), citra dari sebuah organisasi secara keseluruhan, bukan sekadar

[270] Frank Jefkins, *Public Relations* (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 112.

citra atas produk dan pelayannya. Citra ini terbentuk melalui sejarah atau riwayat hidup lembaga yang gemilang, sukses yang pernah dicapai, hubungan kelembagaan yang baik, serta tanggung jawab sosial.

5. Citra majemuk (*multiple image*). Banyaknya jumlah pegawai (individu), cabang, atau perwakilan dari sebuah perusahaan, lembaga, atau organisasi dapat memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan perusahaan, lembaga, atau organisasi tersebut secara keseluruhan.

Pemasaran merupakan layanan jasa yang membutuhkan komitmen penyedia layanan jasa pendidikan dalam mencitrakan keunggulan yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Cara pemasaran layanan jasa juga membutuhkan daya dukung infrastruktur, teknologi informasi, dan sumber daya manusia untuk memberikan energi dalam mencitrakan proses dan hasil performa kelembagaan. Citra pelayanan jasa pendidikan yang dibutuhkan masyarakat adalah kemampuan penyedia layanan yang mampu membaca logika masa depan, sesuai dengan kebutuhan era revolusi industri 4.0. Standarisasi citra layanan jasa organisasi pendidikan dibangun berdasarkan wawasan dan orientasi pemikiran masa yang akan datang.

Soemirat dan Ardianto[271] menjelaskan efek kognitif dari komunikasi sangat mempengaruhi proses pembentukan citra seseorang. Citra terbentuk berdasarkan pengetahuan dan informasi-informasi yang diterima seseorang. Citra merupakan hasil dari penilaian atas sejumlah atribut, tetapi citra bukanlah penilaian itu sendiri, karena citra adalah kesan masyarakat yang paling menonjol dari cara pemasaran layanan jasa pendidikan.

Model pemasaran yang mampu mengembangkan citra layanan jasa pendidikan membutuhkan spesifikasi beberapa karakteristik, antara lain:[272]

1. dinamis (*dynamic*).
2. bekerja sama (*cooperative*).
3. karakter (*character*).
4. keberhasilan (*successful*); dan
5. penarikan (*withdrawn*).

Citra layanan jasa organisasi pendidikan merupakan pembahasan yang sangat luas dan menyeluruh dalam setiap aspek dan bidang pada sebuah institusi pendidikan. Sumber daya yang dimiliki sebuah organisasi pendidikan, baik bidang produksi, finansial, maupun pemasaran dapat memaksimalkan potensi-potensi pengembangan.

[271] Elvinaro Ardianto dan Soleh Sumirat, *Dasar-Dasar Public Relation* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 25.

[272] Elvinaro Ardianto dan Soleh Sumirat, *Dasar-Dasar Public*..., hlm. 26.

Citra layanan jasa dapat teridentifikasi dalam identitas *corporate* yang tercermin melalui nama institusi (logo) dan tampilan lainnya, misalnya dari laporan tahunan, brosur, alat transportasi, kemasan produk, interior kantor, seragam tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, iklan, pemberitaan media *online* maupun *offline*, serta materi tertulis dan audio visual lainnya. Identitas *corporate* juga bisa berupa nonfisik, seperti nilai-nilai dan filosofi yang dianut institusi, keramahan pelayanan, gaya kerja, dan komunikasi, baik internal maupun dalam interaksi dengan pihak luar. Identitas tersebut memancarkan citra kepada khalayak atau pihak-pihak terkait (*stakeholders*), antara lain seperti citra di mata pengguna jasa pendidikan, masyarakat sekitarnya, investor, dan pegawai sendiri sehingga menjadi karakter yang melekat.

C. Konsep dan Teori Pemasaran Perspektif Pendidikan

Konsep pemasaran dalam perspektif pendidikan, pada dasarnya, tidak jauh berbeda dengan konsep pemasaran produk berupa barang. Hanya saja, dalam pendidikan, yang dipasarkan adalah jasa, bukan produk benda. Menurut Alma dalam Babun Suharto (2016), pemasaran atau *marketing* dalam pendidikan tidak sama dengan

iklan, apalagi iklan yang bersifat mengelabui masyarakat. Konsep pemasaran pendidikan adalah bagaimana mendidik dan meyakinkan masyarakat sehingga masyarakat yakin dan akhirnya memilih pendidikan yang dipasarkan itu.[273] Dengan kata lain, dalam pemasaran pendidikan, proses pemasaran yang dilakukan harus tetap mengandung nilai-nilai edukatif dan pemberdayaan bagi masyarakat, dan bukannya membohongi mereka.

Secara teoretis, para ahli memberikan pengertian yang beragam tentang pemasaran atau *marketing*. Menurut Philip Kotler dalam Warmadi, pemasaran adalah kegiatan manusia atau kelompok yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran.[274] Dari definisi tersebut, dapat diketahui bahwa titik tolak pemasaran adalah upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia.

Hermawan Kartajaya mendefinisikan pemasaran sebagai usaha pemuasan kebutuhan konsumen yang dilakukan dengan cara yang menguntungkan antara penyedia produk atau jasa dengan pelanggan.[275] Berdasarkan pengertian ini, maka dapat digarisbawahi bahwa

[273] Babun Suharto, *Marketing Pendidikan: Menata Ulang PTKI Menghadapi Pasar Bebas ASEAN* (Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2016), hlm. 81.

[274] Warnadi dan Aris Triyono, *Manajemen Pemasaran* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 2.

[275] Hermawan Kertajaya, *Marketing Klasik Indonesia* (Bandung: Mizan Pustaka, 2006), hlm. 210.

adanya keuntungan antara kedua belah pihak merupakan inti dari pemasaran. Sehingga, kalau salah satu pihak merasa dirugikan maka hal itu tidak dapat dikatakan pemasaran.

Brech mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses dalam menentukan permintaan konsumen tentang barang atau jasa, memotivasi penjualan dan mendistribusikannya dengan mendapatkan imbalan berupa keuntungan. Selanjutnya, menurut Peter Ducker, yang dimaksud pemasaran bukan sekadar perluasan penjualan, tetapi pemasaran adalah keseluruhan bisnis yang dilihat dari sudut pandang akhir yang dicapai melalui sudut pandang pelanggan.[276] Pengertian pemasaran sebagaimana dikemukakan Ducker tersebut dapat diartikan bahwa titik tolak pemasaran adalah pelanggan. Apabila pelanggan merasakan bahwa kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi oleh suatu proses bisnis, maka pemasaran dikatakan berhasil.

Di samping beberapa pengertian tersebut di atas, pemasaran juga diartikan sebagai proses manajemen yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memuaskan pelanggan secara menguntungkan. Artinya, setiap pemasaran juga berhubungan erat

[276] Hermawan Kertajaya dkk., *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 4.

dengan prinsip manajemen, seperti adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang pemasaran tersebut di atas, maka pemasaran dalam perspektif pendidikan, khususnya pendidikan Islam, mengandung arti antara lain:

1. Suatu upaya yang dilakukan lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat muslim terhadap pendidikan Islam serta dengan cara mendapatkan keuntungan sebagai imbalannya;
2. Menawarkan mutu layanan intelektual untuk memenuhi keinginan masyarakat terhadap pendidikan Islam secara menguntungkan; dan
3. Proses sosial dan manajerial yang dilakukan untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dengan cara menciptakan penawaran dan pertukaran produk dengan pihak lain atau masyarakat dalam bidang pendidikan Islam.

D. Konsep dan Teori SDM Perspektif Pendidikan

Keberhasilan strategi pemasaran pendidikan banyak ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan andal. Selain itu, strategi pemasaran

pendidikan juga dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan yang ditawarkan. Selain itu, pendidikan secara umum juga dilaksanakan dengan tujuan menciptakan sumber daya manusia yang bertakwa, memiliki pengetahuan dan keterampilan, mandiri, dan berakhlak mulia.

Sumber daya manusia (SDM) awalnya merupakan terjemahan dari *human resources*. Tetapi, sebagian ahli menyebutnya *manpower*. Sebagian ahli yang lain menyamakannya dengan personalia, pegawai, dan lain sebagainya. Werther dan Davis mengartikan SDM adalah pegawai yang mampu, siap, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi.[277] Pengertian ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kontribusi manusia terhadap suatu organisasi.

Dalam setiap organisasi, SDM merupakan faktor sentral. Secara tidak langsung, keberadaan manusia adalah faktor yang paling utama dan paling strategis dalam semua kegiatan organisasi. Secara lebih luas, Ndraha (2015) mengartikan dan mengaitkan pengertian SDM sebagai sekumpulan orang dalam suatu organisasi yang mampu menciptakan nilai komparatif dan sekaligus nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan

[277] Sukmawati Marjuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Makassar: SAH Media, 2015), hlm. 5–6.

energi tertinggi mereka, seperti inteligensi, kreativitas, dan imajinasi.[278] Pengertian ini menunjukkan bahwa yang dimaksud SDM tidak semata-mata berhubungan dengan kekuatan fisik, melainkan juga potensi kreativitas yang berlandaskan pada ilmu dan imajinasi.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, maka yang disebut SDM dalam perspektif pendidikan adalah semua pihak yang terlibat dalam organisasi pendidikan, seperti guru, kepala sekolah, peserta didik, komite, pengawas, masyarakat, wali murid, dan semua karyawan yang bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan menggunakan semua potensi mereka secara maksimal. Agar semua SDM pendidikan dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia. Tujuannya tidak lain, agar mereka dapat memberikan dan meningkatkan kontribusi yang produktif terhadap lembaga pendidikan.[279]

E. Strategi Memasarkan Lembaga Pendidikan Islam

Penerapan pemasaran lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, tidak dapat dilakukan secara

[278] *Ibid*.

[279] Darmadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 27.

asal-asalan. Sebab, sebagaimana produk yang senantiasa berorientasi pada profit, lembaga pendidikan Islam juga memerlukan strategi tertentu untuk memperoleh pelanggan. Strategi pemasaran dilakukan berdasarkan pada konsep atau yang disebut dengan konsep strategi.

Dalam pemasaran pendidikan, strategi merupakan sebuah rencana besar yang harus terus-menerus ditingkatkan, bersifat produktif, dan efisien. Selain itu, agar pemasaran pendidikan juga berjalan efektif, maka menurut Wiyani, strategi pemasaran harus dijadikan sebagai rencana yang bersifat jangka panjang, dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional, dan memiliki target jelas serta langkah-langkah yang terukur.[280]

Menurut Cucun Sunaengsih, dalam pemasaran pendidikan, diperlukan konsep strategi, komunikasi, dan inovasi. Konsep pemasaran yang dapat dipertimbangkan oleh lembaga pendidikan Islam khususnya antara lain sebagai berikut:[281]

1. Membuat rancangan tindakan nyata dan optimal yang harus dilakukan lembaga pendidikan agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dari pesaing (*Distinctive Competence*).

[280] Novan Ardy Wiyani, "Kompetisi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016), hlm. 60.

[281] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan*..., hlm. 98–99.

2. Terdapat kegiatan bersifat spesifik yang dikembangkan lembaga pendidikan sehingga menjadikan lembaga pendidikan memiliki peluang lebih unggul dari lembaga pendidikan pesaing (*Competitive Advantage*). Untuk merealisasikan aspek ini, dapat dilakukan dengan beberapa strategi seperti berikut:
    a. Melakukan penawaran yang berbeda dengan kompetitor. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan Islam harus memiliki nilai dan jasa berkualitas yang membedakan dengan lembaga pendidikan lain, serta dapat menciptakan persepsi pelanggan terhadap lembaga pendidikan Islam berdasarkan keunggulan yang dimiliki, baik dalam hal jasa maupun lainnya.
    b. Mengelola penggunaan biaya yang efisien dan tepat sasaran.
    c. Menggarap atau mengelola satu hal (potensi, ciri khas) paling khusus atau paling spesial yang dimiliki lembaga pendidikan Islam, lalu mengembangkannya secara maksimal sehingga dapat meningkatkan persepsi masyarakat terhadap keunggulan lembaga pendidikan Islam.

Di samping ada konsep strategi, pemasaran juga memerlukan komunikasi berupa publikasi yang dilakukan secara efektif untuk mendapatkan dukungan masyarakat

dan meningkatkan persepsi publik. Publikasi sebagai bagian dari strategi komunikasi pemasaran lembaga pendidikan juga dilakukan melalui strategi perencanaan. Strategi komunikasi dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

1. Strategi komunikasi proaktif. Artinya, strategi komunikasi muncul atas inisiatif internal lembaga pendidikan Islam sendiri, dan dilakukan sesuai dengan rencana komunikasi yang sudah dibuat. Aksi strategis pemasarannya dapat dilakukan dengan beberapa cara:
    a. Meyakinkan publik dengan bukti bahwa lembaga kita adalah berkualitas;
    b. Melakukan komunikasi langsung dari publik dengan cara mengadakan *survey* tentang lembaga kita di mata masyarakat sehingga dapat diketahui apa kritik, kekurangan lembaga;
    c. Mengadakan acara khusus, seperti pameran, seminar, dan lain-lain di lembaga yang ditujukan kepada masyarakat umum;
    d. Melakukan kerja sama dengan lembaga lain;
    e. Memberikan sponsor terhadap program yang ingin ditonjolkan dan dipasarkan; dan
    f. Memberikan beasiswa, baik penuh maupun potongan, bagi siswa berprestasi dan anak-anak tidak mampu. Strategi komunikasi proaktif dalam suatu pemasaran lembaga pendidikan dilakukan

apabila program yang akan ditawarkan oleh lembaga benar-benar berkualitas dan ditujukan untuk mendapatkan dukungan masyarakat seluas mungkin.[282]

2. Strategi komunikasi reaktif. Yaitu, strategi komunikasi yang dipengaruhi lingkungan atau komunikasi yang dilakukan dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan lembaga pendidikan Islam

Hal terakhir yang harus dilakukan dalam pemasaran lembaga pendidikan Islam adalah melakukan inovasi. Kita tahu bahwa keinginan dan kebutuhan masyarakat terhadap produk, termasuk juga terhadap jasa pendidikan, akan selalu mengalami perubahan. Karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu memahami perubahan-perubahan kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga dapat selalu dilakukan inovasi pemasaran pendidikan.

Selain itu, inovasi pemasaran diperlukan terkadang oleh menurunnya loyalitas masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam akibat kendala-kendala internal lembaga yang tidak ditangani secara tepat dan cepat. Kurangnya tenaga pendidik yang profesional dan kurangnya pembinaan terhadap peserta didik dapat menjadikan

[282] Christina Ariadne Sekar Sari, *Teknik Mengelola Produk dan Merek: Konsep dan Aplikasi pada Fast Moving Consumers Goods* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm. 60.

lembaga pendidikan berjalan menyimpang dari komunikasi atau publikasi yang telah dilakukan sehingga dapat menurunkan loyalitas dan kepercayaan masyarakat.

F. Strategi Pengembangan SDM Lembaga Pendidikan Islam

Kualitas lembaga pendidikan Islam dan tingginya apresiasi masyarakat terhadapnya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan lembaga menyelenggarakan proses pendidikan dan mengkomunikasikannya kepada masyarakat melalui strategi pemasaran. Selain itu, lembaga pendidikan Islam juga memerlukan strategi pengembangan sumber daya manusia di dalamnya agar kualitas lembaga dapat semakin baik dan loyalitas masyarakat terhadap lembaga semakin meningkat.

Karena itu, merupakan suatu keharusan bagi lembaga pendidikan Islam untuk melakukan pengembangan terhadap kualitas SDM yang dimilikinya sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Halid Hanafi, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mampu menyiapkan sumber daya manusia yang tidak pasif dengan sekadar menjadi penerima arus informasi global. Sebaliknya, sumber daya manusia yang harus dikembangkan dalam lingkungan lembaga

pendidikan Islam adalah sumber daya manusia aktif yang dapat mengembangkan informasi global itu secara kreatif dalam kegiatan pendidikan.[283] Dengan sumber daya manusia seperti itu, maka lembaga pendidikan Islam pada akhirnya juga diharapkan mampu melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sudah merupakan keharusan bahwa sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam perlu dilakukan pengembangan berdasarkan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan langkah-langkah yang diambil oleh lembaga untuk menjamin bahwa di lembaga tersedia tenaga yang tepat dan profesional. Menurut Wayne F. Cascio, perencanaan sumber daya manusia merupakan sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi serta untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang ditetapkan oleh keadaan. Sementara, menurut Andre E. Sikula, perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.[284] Dari pengertian tersebut, dapat digarisbawahi bahwa

[283] Halid Hanafi dkk., *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 393.

[284] Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 27.

perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi yang dilakukan untuk memenuhi tuntutan keadaan yang dihadapi organisasi.

Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam sebagai langkah awal pengembangan SDM dapat diartikan sebagai langkah-langkah yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam dalam menentukan dan menetapkan tenaga kerja yang tepat berdasarkan kebutuhan lembaga untuk memenuhi kebutuhan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi perencanaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Melakukan kegiatan penyediaan SDM dengan cara rekruitmen, seleksi, dan penempatan.
2. Kegiatan memperkirakan *supply* dan *demand* SDM yang meliputi mutasi, pensiun, pengunduran diri, dan PHK.
3. Melakukan kegiatan peningkatan mutu SDM dengan menyelenggarakan diklat, *training*, pengembangan, studi banding, dan sebagainya.
4. Melakukan kegiatan evaluasi terhadap kondisi SDM berdasarkan prestasi kerja.

5. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran lembaga.[285]

Tujuan dari perencanaan pengembangan SDM tersebut tidak lain adalah untuk mengembangkan kualitas pegawai sehingga dapat mengerjakan tugasnya secara efektif. Pada akhirnya, pegawai dapat membantu lembaga pendidikan mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

G. Kesimpulan

Lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada persaingan ketat yang menuntut pengelolaan secara profesional di dalamnya. Salah satu tantangan yang akan selalu dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam adalah menjaga loyalitas masyarakat sehingga mereka selalu memberikan dukungan dan apresiasi terbaiknya. Untuk itu, di tengah-tengah persaingan dengan berbagai lembaga pendidikan lainnya, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk melakukan publikasi secara optimal melalui upaya-upaya pemasaran yang dikelola secara efektif.

Sebagai lembaga yang bergerak dalam jasa berupa pendidikan, tentu saja lembaga pendidikan Islam harus dapat menunjukkan apa saja sisi-sisi keunggulan yang

[285] *Ibid.*

dimiliki dan akan dikembangkan sehingga dapat menjawab tuntutan zaman serta dapat memenuhi keinginan dan harapan masyarakat terhadap pendidikan. Untuk itu, pemasaran lembaga pendidikan Islam memerlukan konsep strategi pemasaran serta menyediakan sumber daya manusia profesional yang dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan serta dapat memenuhi harapan dan keinginan masyarakat di sekitarnya.

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Bab 7
Manajemen Pendidikan Islam dalam Diskursus Keilmuan Kontemporer

A. Pengantar

Pendidikan merupakan suatu kewajiban dan keniscayaan yang harus dimiliki masyarakat seiring dengan laju perkembangan zaman yang semakin modern. Dengan pendidikan tersebut, masyarakat tidak hanya diharapkan dapat menjawab tantangan zaman yang terus berkembang. Tetapi dengan pendidikan, masyarakat juga dapat memiliki kemampuan untuk menghadapi berbagai ancaman negatif yang datang seiring dengan laju modernisasi tersebut.

Zaman modern seperti saat ini sangat identik dengan suatu era yang disebut era globalisasi. Salah satu dampak yang paling dirasakan dengan adanya era globalisasi adalah makin menipisnya sekat-sekat hubungan antara satu negara dengan negara lainnya di seluruh dunia. Bahkan, antara negara-negara tersebut dapat menjalin ikatan hubungan yang sangat erat.

'Keuntungan' terbesar yang dapat kita rasakan di zaman modern atau era globalisasi adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan kecanggihan teknologi informasi. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti itu, kita dapat selalu terhubung dengan dunia luar, melakukan komunikasi dan interaksi dengan masyarakat dunia tanpa mengalami kendala yang berarti.

Melalui keterhubungan semacam itu, secara tidak langsung, kita juga mengalami proses perubahan dalam sendi-sendi kehidupan, baik yang berkaitan dengan budaya, gaya hidup, sampai dengan pola pikir. Semua itu dipengaruhi, salah satunya, oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Adanya pengaruh-pengaruh dunia luar yang masuk ke tengah-tengah masyarakat kita tentu saja memberikan dampak perubahan yang bersifat positif sekaligus juga negatif.

Salah satu pengaruh yang dapat kita rasakan dengan hadirnya era globalisasi ini adalah terjadinya perubahan pola pikir masyarakat terhadap kehidupan mereka.

Terjadinya perubahan pola pikir ini pada akhirnya juga mempengaruhi terjadinya perubahan sikap dan gaya hidup mereka.

Di samping itu, gelombang teknologi sebagai efek dari Revolusi Industri ke-4 juga telah banyak mengubah tatanan kehidupan masyarakat dalam berbagai segi. Salah satunya adalah terjadinya peralihan hal-hal yang bersifat tradisional ke sistem-sistem modern yang didukung dengan kecanggihan teknologi mesin. Dengan kecanggihan teknologi tersebut, kehidupan masyarakat semakin praktis dan kebutuhan-kebutuhan mereka semakin mudah diperoleh berkat kecanggihan teknologi yang makin inovatif. Termasuk kebutuhan terhadap pendidikan.

Di era globalisasi seperti sekarang, masyarakat juga mengalami pergeseran paradigma terhadap pendidikan. Dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi, proses pembelajaran yang semula dilakukan di ruang-ruang kelas saat ini sudah dapat dilakukan secara *online* (*online learning*).

Satu sisi, fenomena tersebut dapat disambut sebagai suatu kewajaran dalam perkembangan teknologi. Tetapi di sisi lain, ia juga merupakan suatu tantangan dan perlu disikapi secara kritis dan kreatif oleh setiap lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam, dengan beragam sistem dan tingkatannya, akan menjadi salah satu lembaga yang harus

ikut menjawab tantangan tersebut. Apalagi, sebagian lembaga pendidikan Islam masih memiliki kelemahan yang kerap menjadikannya mengalami ketertinggalan.

B. Tantangan Lembaga Pendidikan Islam di Era Disrupsi

Pendidikan Islam saat ini memiliki tantangan yang jauh berbeda dengan tantangan zaman-zaman sebelumnya. Pada saat ini, masyarakat dunia sedang memasuki suatu era yang disebut dengan era disrupsi. Era disrupsi dapat diartikan sebagai era terjadinya perubahan-perubahan dalam tatanan kehidupan masyarakat yang dimulai dengan digunakannya perangkat-perangkat digital menggantikan cara-cara manual.

Perubahan-perubahan itu, dengan sendirinya, telah memanjakan manusia dengan tersedianya berbagai fasilitas yang maju dan berteknologi canggih. Di era ini, masyarakat memiliki kebebasan untuk memilih berbagai tawaran pelayanan yang memberi kemudahan serta kecepatan dalam segala pelayanan yang dibutuhkan.[286] Berbagai kemudahan dan kecepatan dalam mendapatkan fasilitas

[286] Veronica Kusdiartini, "Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Era Disrupsi", dalam Benny Danang Setianto (ed.), *Unika dalam Wacana Publik: Transformasi Inspiratif* (Tanpa Kota: SCU Knowledge Media, 2017), hlm. 17.

dan layanan itulah yang kemudian menjadikan masyarakat semakin praktis.

Salah satu ciri yang paling menonjol di era disrupsi semacam itu adalah penggunaan alat-alat teknologi informasi dan komunikasi yang semakin canggih. Cara-cara yang semula masih bersifat manual sudah beralih ke cara-cara yang serba digital. Di era disrupsi semacam itu, lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, dituntut untuk dapat beradaptasi dengan berbagai risiko yang harus dihadapinya.

Menurut Agus Nurjaman, era disrupsi yang melanda dunia pendidikan mengharuskan para guru untuk melek teknologi. Berbagai keterampilan dalam pengoperasian teknologi, khususnya teknologi IT, harus benar-benar dikuasai oleh para guru agar mereka tidak ketinggalan berbagai informasi penting yang dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan.[287] Kenyataan itu menandakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam di era ini adalah bagaimana meningkatkan kualifikasi keilmuan dan keterampilan tenaga pengajarnya.

Harus kita akui bahwa di era disrupsi ini, pemanfaatan teknologi dalam dunia pendidikan dapat dikatakan menjadi persyaratan dasar dalam proses belajar mengajar, termasuk

[287] Agus Nurjaman, *Guru Figur Sentral dalam Pendidikan: Mananam Sejuta Amal, Menabur Seribu Kebaikan* (Tanpa Kota: Guepedia Indonesia, 2018), hlm. 88.

lembaga pendidikan Islam juga terkena imbas teknologi itu di dalamnya. Satu sisi, teknologi tersebut dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan agama Islam. Dengan teknologi tersebut, materi pendidikan Islam dapat dikembangkan seiring perubahan yang terjadi. Penggunaan alat-alat peraga aplikasi, mau tidak mau, juga harus digunakan oleh lembaga pendidikan Islam sebagai sebuah keniscayaan dalam arus perubahan tersebut. Tetapi di sisi lain, era disrupsi juga menyisakan tantangan lain dalam lembaga pendidikan Islam. Tantangan itu terkait dengan *skill* dan keterampilan para pendidik dalam memanfaatkan teknologi, serta bagaimana menyikapi imbas negatif dari teknologi itu sendiri dalam kehidupan siswa.

Selain tantangan tersebut di atas, era disrupsi juga menghadirkan tantangan lain dalam dunia pendidikan Islam. Terjadinya pertarungan ideologi-ideologi besar dunia yang mempertemukan negara-negara maju, seperti Amerika, Jepang, Tiongkok, dan negara-negara Benua Eropa lainnya dalam kontestasi global, secara tidak langsung menjadikan lembaga pendidikan Islam harus mulai bertanya, apakah Islam hanya akan menjadi penonton dalam percaturan tersebut atau tergerak untuk ikut mewarnai di dalamnya?

Menurut Daniel Bell, dalam Abuddin Nata (2012),[288] era globalisasi sebagai bagian tak terpisahkan dari lahirnya era disrupsi ini memiliki beberapa kecenderungan yang harus disikapi secara kritis, terutama oleh lembaga pendidikan. *Pertama*, kecenderungan integrasi ekonomi yang melahirkan persaingan bebas dalam segala bidang, termasuk dalam dunia pendidikan. Dalam kondisi ini, lembaga pendidikan Islam harus bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Bahkan dalam persaingan itu, doktrin-doktrin Islam yang bertolak dari keimanan kepada Tuhan juga harus siap bersaing dengan doktrin-doktrin Barat yang lebih dominan mengandalkan kekuatan logika semata. Khususnya, dunia pendidikan Indonesia dikuasai para pemilik modal, tergantung pada teknologi (serba instan memenuhi kebutuhan), dan terkikisnya kearifan lokal sebagai ciri karakter bangsa.

Kedua, kecenderungan terjadinya fragmentasi politik. Kecenderungan ini menyebabkan meningkatnya tuntutan dan harapan masyarakat, termasuk harapan mereka terhadap lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan Islam, dengan demikian, perlu melakukan banyak terobosan dan strategi-strategi inovatif untuk dapat memenuhi harapan tersebut. *Ketiga*, kecenderungan untuk selalu

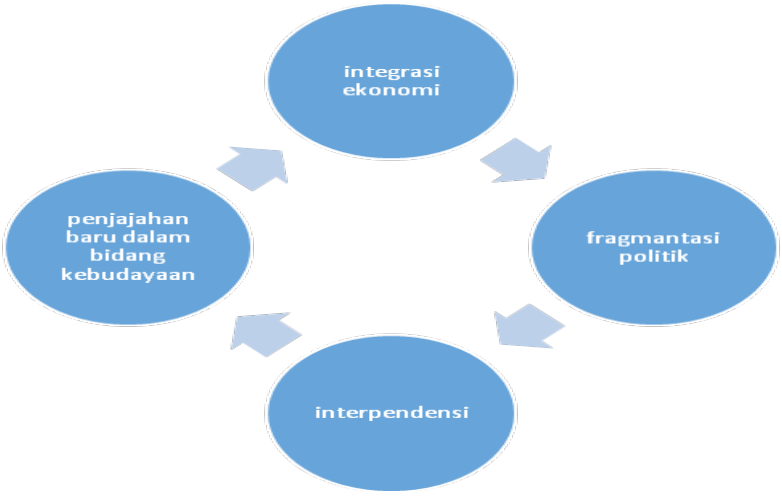
[288] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 69.

menggunakan teknologi terutama dalam bidang informasi dan komunikasi (TIK). Kecenderungan ini menjadikan tuntutan masyarakat semakin meningkat untuk memperoleh sesuatu yang 'tanpa' batas.

Keempat, kecenderungan ketergantungan (*independensi*). Seiring dengan pesatnya teknologi informasi dengan berbagai kemudahan di dalamnya, masyarakat juga memerlukan kehadiran pihak lain untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Bahkan, kecenderungan ini digunakan sebagai kesempatan oleh negara-negara maju yang menguasai teknologi untuk menjadikan negara-negara lain bergantung kepadanya. Salah satunya, Amerika Serikat, Tiongkok, Jepang, dan beberapa negara maju lainnya.

Berbagai strategi digunakan oleh negara-negara maju untuk mempengaruhi negara lain agar selalu berketergantungan kepada mereka. Salah satunya, melalui dunia pendidikan yang ditandai dengan dibangunnya sekolah-sekolah bertaraf internasional. Sekolah-sekolah ini, tentu saja, memiliki sarana dan prasarana teknologi yang lebih canggih dibanding sekolah-sekolah lain. Sistem pembelajaran yang modern, koneksi yang luas, serta jaminan dan peluang kerja yang ditawarkan membuat lembaga pendidikan Islam semakin menghadapi tantangan yang tidak sederhana.

Kelima, kecenderungan munculnya 'penjajahan' baru dalam bidang kebudayaan. Penjajahan dalam kebudayaan ini mengakibatkan terjadinya perubahan pola pikir masyarakat terhadap pendidikan. Masyarakat yang semula memandang lembaga pendidikan sebagai sarana untuk mencari ilmu pengetahuan dan mengembangkan intelektual, namun pandangan itu bergeser menjadi lembaga pendidikan yang tidak lebih sebagai jalan untuk memperoleh pekerjaan, jabatan, dan sebagainya. Paradigma ini tentu harus disikapi secara bijak oleh organisasi pendidikan Islam agar mempunyai relevansi dengan zamannya. Berikut adalah gambaran kecenderungan dunia pendidikan Islam menghadapi era globalisasi yang ditunjukkan dengan adanya teknologi informasi sebagai sarana komunikasi yang terkoneksi internet.



Gambar 4. Kecenderungan dunia pendidikan Islam menghadapi era globalisasi

Secara garis besar, kecenderungan di era globalisasi, organisasi pendidikan layanan jasa telah menjadi pusaran layanan menggunakan teknologi informasi yang terkoneksi dengan internet. Kemudahan mengakses beragam informasi berbasis daring telah mengubah cara pandang dan perilaku individu dan kelompok, termasuk mengubah sistem nilai yang dianut. Kegiatan pembelajaran adalah pendidikan profesi guru (PPG) di lingkungan FITK UIN Kemenag tatap muka perkuliahan digantikan dengan cara pembelajaran *online*.

Kegiatan belajar mengajar yang identik tatap muka secara langsung mengalami perubahan. Ruang kelas mengalami evolusi dengan pola pembelajaran digital yang memberikan pengalaman pembelajaran lebih kreatif, partisipatif, dan variatif. Pembelajaran era digital yang terkoneksi internet, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bersaing dengan kecerdasan buatan melaksanakan pekerjaan hafalan, hitungan, hingga pencarian sumber informasi. Kecerdasan buatan jauh tampak lebih terampil, cerdas, dan efektif dibandingkan manusia. Kedudukan pendidik bergeser dari mengajarkan tentang pengetahuan menjadi menanamkan nilai-nilai dalam membentuk karakter tertentu. Nilai-nilai itu tidak dapat diajarkan menggunakan kecerdasan buatan. Hal yang juga mendasar, revolusi peran pendidik sebagai *inspiring teacher* untuk membekali dan mengembangkan imajinasi, kreativitas, karakter, serta *teamwork* para generasi muda yang dibutuhkan pada masa mendatang.

C. Strategi Pengelolaan Pendidikan Islam Era Industri 4.0

Pertanyaan yang akan selalu aktual dikemukakan seiring dengan bergulirnya era disrupsi sebagaimana dikemukakan di atas adalah apa yang harus dilakukan

lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi era tersebut, serta seperti apa peran dan peluang lembaga pendidikan Islam menghadapi era industri 4.0?

Era industri 4.0 atau disebut juga dengan Revolusi Industri 4.0 merupakan nama tren otomasi dan pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik. Istilah Industri 4.0 itu sendiri berasal dari sebuah proyek pemerintah Jerman dalam strategi teknologi canggih yang mengutamakan komputerisasi pabrik. Istilah ini kemudian diperkenalkan kembali dalam Hannover Fair 2011 atau Hannover Messe 2011 di Jerman.[289] Adanya revolusi ini ditandai dengan terjadinya perubahan secara besar-besaran di berbagai bidang melalui perpaduan teknologi, dan memunculkan berbagai kemajuan teknologi, seperti adanya komputer kuantum, kecerdasan buatan, robot, *Internet of Things*, pesawat tanpa awak, teknologi nano, dan sebagainya.[290]

Dalam perkembangannya, revolusi industri tidak hanya menyasar dunia pertanian, perdagangan, dan industri. Tetapi, pengaruhnya juga menyasar ke dalam dunia pendidikan dengan mulai digunakannya *platform* atau aplikasi-aplikasi komputer berbasis *internet* dalam pendidikan. Penggunaan aplikasi tersebut, secara nyata,

[289] Gunawan, *Revolusi Industri 4.0 untuk Sektor Pertanian, Perkebunan, dan Peternakan* (Tanpa Kota: Guepedia, 2019), hlm. 14.

[290] Nurdiana Fonna, *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang* (Tanpa Kota: Guepedia Indonesia, 2019), hlm. 11.

telah banyak mengubah manajemen penyelenggaraan pendidikan. Pemanfaatan teknologi komputer serta berbagai aplikasi pendidikan, sedikit-banyak, sudah mulai menggeser terjadinya interaksi antara pendidik dan peserta didik. Proses pembelajaran pun bisa dilakukan bukan hanya di ruang-ruang kelas, melainkan dapat dilakukan secara mandiri oleh peserta didik atau melalui siaran jarak jauh (telekomperensi).

Kehadiran teknologi yang serbacanggih seperti itu, satu sisi, dapat memberikan kemudahan dalam proses pembelajaran sekaligus memberikan peluang yang tidak terbatas pada peserta didik untuk menemukan sumber-sumber pengetahuan di luar ruang-ruang sekolah. Tapi di sisi lain, kesiapan menjalankan perangkat teknologi tersebut juga memungkinkan peserta didik dapat menjadi yang terdepan dalam memperoleh semua informasi pendidikan yang mereka butuhkan bahkan dibanding tenaga pendidiknya sendiri.

Menghadapi situasi demikian, pendidikan Islam tentu diharapkan mulai merencanakan strategi yang tepat dalam pengelolaannya sehingga tidak mengalami ketertinggalan dan tidak ditinggalkan oleh masyarakat. Seiring dengan adanya Revolusi Industri 4.0, yang ditandai dengan semakin sentral dan dominannya peran teknologi *cyber*, dalam dunia pendidikan juga muncul istilah "Pendidikan

4.0". Menurut Sigit Priatmoko, Pendidikan 4.0 (*Education 4.0*) merupakan istilah umum yang digunakan oleh para ahli pendidikan untuk menggambarkan berbagai cara dalam mengintegrasikan teknologi *cyber*, baik secara fisik maupun nonfisik, ke dalam pembelajaran.[291] Hal ini berarti bahwa titik tolak dari Pendidikan 4.0 adalah mulai digunakannya teknologi *cyber* dalam proses pembelajaran yang diharapkan dapat memberikan kemudahan dan efektivitas bagi peserta didik dan pengelola pendidikan.

Istilah Pendidikan 4.0 yang merupakan lompatan dari Pendidikan 3.0, oleh Jeff Borden, dapat dipahami sebagai titik temu antara ilmu saraf, psikologi kognitif, dan teknologi pendidikan. Hal itu merupakan sebuah respons terhadap munculnya Revolusi Industri 4.0 yang antara manusia dan mesin diselaraskan untuk mendapatkan solusi, memecahkan masalah, serta menemukan kemungkinan inovasi baru.[292]

Untuk itu, strategi pengelolaan pendidikan Islam di era Revolusi Industri 4.0 ini antara lain:

[291] Sigit Priatmoko, "Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam di Era 4.0". *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam,* Volume 1, Nomor 2(Juli, 2018), hlm. 2–3.

[292] *Edukasi*, "Pendidikan 4.0. Apa Itu?", dalam Sigit Priatmoko, "Memperkuat Eksistensi…, hlm. 3.

1. Memahami Problem Internal Pendidikan Islam

Inilah langkah awal yang menurut penulis penting dilakukan pertama kali oleh pengelola lembaga pendidikan Islam untuk dapat mempertahankan eksistensinya di era Revolusi Industri 4.0 ini. Tanpa memahami apa problem internal yang selama ini menimpa pendidikan Islam, maka akan sangat sulit membuat inovasi dan strategi yang efektif dan sesuai dengan permasalahan, tantangan, kebutuhan, dan juga tujuan yang diharapkan.

Menurut Rosidin, ada empat faktor persoalan yang harus dituntaskan terlebih dahulu oleh setiap lembaga pendidikan Islam agar tidak mengalami ketertinggalan di era disrupsi dan Revolusi Industri 4.0 ini.[293] *Pertama*, terjadinya ketimpangan antara kecepatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kecepatan perkembangan pendidikan. Artinya, keberadaan teknologi yang berkembang cepat itu seringkali tidak mendapatkan respons yang akseleratif dari lembaga pendidikan Islam sehingga lembaga ini dipandang kurang kontekstual.

Kedua, masih melekatnya stigma "kelas dua" untuk pendidikan Islam yang salah satunya dipengaruhi oleh faktor yang pertama disebutkan di atas. Artinya,

[293] Rosidin, "Problematika Pendidikan Islam Perspektif *Maqasid Shari'ah*". *Maraji': Jurnal Studi Keislaman*, Volume 3, Nomor 1 (September, 2016), hlm. 186.

keterlambatan lembaga pendidikan Islam merespons perkembangan IPTEK yang semakin cepat seakan menjadikan lembaga pendidikan Islam kurang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang justru banyak bersinggungan dengan teknologi tersebut.

Dalam mengatasi kedua problem tersebut di atas, maka pengelolaan pendidikan Islam, meminjam istilah Rhenald Kasali,[294] harus dilakukan dengan tiga langkah sebagai berikut:

a. *Disruptive mindset*. Artinya, para pengelola pendidikan Islam harus sama-sama memiliki kemampuan berpikir cepat dan responsif mengingat lembaga pendidikan Islam saat ini juga berada dalam arus perkembangan IPTEK yang cepat. Kecepatan merespons ini sangat penting artinya bagi masyarakat di era disrupsi ini. Lembaga pendidikan yang mampu memberikan respons cepat dan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat, maka dialah yang akan memenangkan persaingan.
b. *Self-Driving*. Lembaga pendidikan Islam perlu membentuk dan memiliki sumber daya manusia yang bermental pengemudi yang baik, dan bukan sekadar penumpang. Karena itu, sumber daya

[294] Rhenald Kasali, *Disruption "Tak Ada yang Tak Bisa Diubah sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup" Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Ube* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm. 305.

manusia pendidikan Islam harus mulai membuka diri, responsif, cepat, dan tepat membaca situasi serta memiliki integritas yang tinggi, tangkas, serta mampu bekerja secara efektif, inovatif, dan efisien.

c. *Reshape or Create*. Artinya, dalam mengelola pendidikan Islam di era Revolusi Industri 4.0 ini, setiap lembaga pendidikan Islam dapat melakukannya dengan mempertahankan hal-hal lama yang masih baik dan relevan, tapi juga sekaligus mengembangkannya agar menjadi lebih baik dan sesuai dengan tuntutan zaman. Atau, menciptakan strategi pengelolaan yang benar-benar baru dan lebih baik dari yang sebelumnya (*create*). Sebagai salah satu contoh adalah pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran. Apabila cara yang baru ini lebih baik dan efektif dari cara-cara pembelajaran yang lama, maka cara baru bisa digunakan menggantikan cara yang sebelumnya.

Ketiga, dikotomisasi ilmu yang sebagian lembaga pendidikan Islam terkadang masih cenderung membedakan antara pendidikan agama dan pendidikan umum, serta memandang bahwa menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi tidak lebih penting daripada menguasai ilmu agama. *Keempat*, terjadinya dualisme politik antara Kemendikbud dan Kemenag yang menyebabkan terjadinya tarik-ulur kepentingan antara dua lembaga pemangku

kebijakan pendidikan ini. Polemik ini memberikan imbas negatif terhadap dunia pendidikan pada umumnya, sehingga lembaga pendidikan seakan tidak memiliki pedoman yang jelas dalam mencapai tujuannya.

2. Mengelola Pendidikan Islam 4.0

Dari uraian mengenai problematika pendidikan Islam tersebut di atas, maka lembaga pendidikan Islam perlu merancang strategi pendidikan Islam dengan cara mendisrupsi dirinya atau menyesuaikan diri dengan berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat sekaligus selalu berorientasi ke masa depan. Untuk itu, strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam di era Revolusi Industri 4.0 ini, meminjam istilah Zaki Mubarak, kiranya perlu dilakukan dengan memperhatikan beberapa kualifikasi yang harus dicapai dalam pengelolaan pendidikan Islam.[295]

Pertama, mengembangkan literasi dasar yang mencakup keterampilan bahasa, keterampilan matematika, keterampilan sains, keterampilan teknologi komunikasi dan komputer, keterampilan ekonomi dan keuangan,

[295] Ahmad Zaki Mubarak, "Islam, Pendidikan dan Revolusi Industri: Sebuah Pengantar". *Makalah*, disampaikan pada Seminar Program Peningkatan Kompetensi Berkelanjutan oleh Kementerian Agama Kota Banjar, tanggal 13 November 2018.

serta keterampilan memahami interkoneksi global yang berkaitan dengan budaya dan kewarganegaraan.

Kedua, meningkatkan kompetensi peserta didik dan tenaga pendidik yang mencakup kemampuan berpikir kritis dan mampu menyelesaikan masalah, memiliki kompetensi dalam hal kreativitas, kompetensi komunikasi, dan kompetensi kolaboratif yang memungkinkan terbukanya peluang kerja sama dengan semua pihak.

Ketiga, membentuk karakter sebagai pembelajar sepanjang hayat, inisiator, tekun dan mampu beradaptasi, cenderung pada kebenaran, kepemimpinan, kesalehan sosial.

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan revolutif yang berdampak pada adanya harapan dan kegelisahan. Aspek harapan didasarkan pada kemudahan mencari sumber kebutuhan hidup, kebutuhan akademik, dan kebutuhan lainnya. Aspek kegelisahan didasarkan pada merebaknya tumpulnya literasi di lingkungan civitas akademika, dan dijumpai kecenderungan akses informasi pada sumber yang tidak valid.

Revolusi industri ini telah mengubah cara berpikir dan bertransaksi sosial manusia. Masyarakat yang merespons era ini adalah kaum pribumi digital dan terbiasa pola hidupnya jejaring dengan internet. Gaya literasi kaum pribumi digital akrab dengan *smartphone*, dan kaum digital

imigran masih membutuhkan keterampilan dan keahlian cara menggunakannya. Untuk itulah, kebutuhan dasarnya adalah menempatkan pendidikan berbasis pengembangan sumber daya manusia bermasa depan. Proses pendidikan membutuhkan usaha secara terus-menerus yang harus disempurnakan. Pendidikan membutuhkan orientasi ke arah inovasi yang dibutuhkan zamannya.

D. Model-Model Lembaga Pendidikan Islam Modern

Seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan era globalisasi, pendidikan Islam semakin mendapatkan tantangan yang berat. Selain dituntut untuk dapat memberikan kontribusi nyata bagi arus modernisasi yang melanda masyarakat, pendidikan Islam juga memiliki tanggung jawab mewujudkan sumber daya manusia yang mampu ambil bagian dan siap bersaing dalam percaturan globalisasi tersebut dengan landasan keimanan dan ketakwaan yang kokoh kepada Allah Swt. Untuk itulah, pendidikan Islam diharapkan dapat menemukan model-model lembaga pendidikan Islam yang baru, yang mampu merespons dengan cepat perubahan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai ajaran Islam di dalamnya.

Yang dimaksud dengan model baru dalam lembaga pendidikan Islam bukan berarti membangun gedung-sekolah sekolah Islam yang baru. Tetapi, aspek kebaruan yang harus ditemukan dan dikembangkan dalam lembaga pendidikan Islam saat ini ialah berkaitan dengan keharusan melakukan modifikasi-modifikasi terhadap strategi serta taktik yang inovatif terhadap program pembelajarannya, sehingga keberadaan lembaga pendidikan Islam tetap kondusif serta mampu memberikan respons terhadap aspirasi masyarakat.[296] Dengan demikian, hal yang mesti diperbarui oleh lembaga pendidikan Islam di era modern ini bukan semata-mata aspek fisik kelembagaan, meskipun di satu sisi hal itu juga dibutuhkan, melainkan lebih kepada manajemen, strategi, kreativitas, dan inovasi pengembangan pembelajarannya.

Pembaruan-pembaruan yang perlu dilakukan dalam rangka mewujudkan terciptanya lembaga pendidikan Islam yang modern meliputi lima komponen. *Pertama*, komponen tujuan pendidikan harus bercorak dinamis, sesuai dengan tuntutan zaman, keinginan, dan harapan masyarakat. *Kedua*, komponen kelembagaan dan keorganisasian harus bercorak transformatif dan dijalankan berdasarkan prinsip manajemen modern. *Ketiga*, komponen kurikulum harus fleksibel sehingga selalu terbuka kemungkinan untuk

[296] H. M. Arifin, *Pendidikan Islam dalam Arus Dinamika Masyarakat* (Tanpa Kota: Golden Trayon Press, t.t.), hlm. 7.

melakukan inovasi-inovasi baru. *Keempat*, komponen metodologi pengajaran harus bersifat eklektik-inovatif. *Kelima*, komponen tenaga pengajar harus mengutamakan profesionalisme.[297] Pembaruan terhadap kelima komponen tersebut secara nyata menunjukkan bahwa untuk menciptakan model lembaga pendidikan Islam yang modern, upaya yang harus dilakukan pertama kali adalah melakukan pembaruan sistem pendidikan Islam itu sendiri. Apalagi titik lemah pendidikan Islam yang banyak disorot oleh para ahli selama ini terkait masalah lemahnya manajemen dalam lembaga pendidikan Islam.

Selain itu, untuk menciptakan model lembaga pendidikan Islam yang modern, seluruh elemen pendidikan perlu memiliki pemahaman yang sama tentang arti dan fungsi dari pendidikan Islam itu sendiri. Sehingga, dari pemahaman ini, dapat dikembangkan konsep pembaruan seperti apa yang harus dijalankan. Menurut Jusuf A. Feisal, lembaga pendidikan Islam memiliki fungsi yang secara substansial dapat menjawab keinginan dan harapan masyarakat. Lembaga pendidikan Islam berfungsi, antara lain, sebagai sarana yang memungkinkan terpeliharanya program melalui suatu sistem yang relevan dengan dasar dan kondisi, lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. Hal itu tergambar dalam konsep iman, Islam,

[297] Muljono Damopolii, *Pesantren Modern IMMIM Pencetak Generasi Muslim Modern* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), hlm. 305.

dan *ihsan* atau dalam konsep akidah, syariat, ibadah (*mahdhah-muamalah*), dan akhlak. Semua itu dapat diproyeksikan untuk meningkatkan tanggung jawab kita kepada Allah, tanggung jawab terhadap pengembangan diri sebagai manusia, tanggung jawab kepada masyarakat, lingkungan, ekologi yang secara keseluruhan terstruktur dalam pendidikan yang multiprogram.[298] Fungsi pendidikan Islam tersebut, secara konseptual, telah mencerminkan adanya keharusan bagi lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan program pembelajarannya yang selaras dengan perkembangan zaman.

Menurut penulis, dari beberapa uraian tersebut di atas, dapat digarisbawahi bahwa menciptakan model baru lembaga pendidikan Islam yang sesuai dengan semangat kemodernan dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut:

1. Melakukan pembaruan terhadap komponen-komponen kelembagaan pendidikan Islam berdasarkan spirit ajaran Islam sendiri yang menganjurkan agar keadaan kita hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok/masa depan harus lebih baik dari hari ini, dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan perkembangan zaman yang semakin maju.

[298] Jusuf A. Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hlm. 113.

2. Melakukan redefinisi terhadap fungsi lembaga pendidikan Islam, dan menjadikannya sebagai konsep bersama sehingga strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dapat dijalankan sebagai tanggung jawab bersama pula.
3. Memanfaatkan teknologi sebagai langkah strategis dalam memberikan respons dan pelayanan yang cepat di bidang pendidikan sehingga keberadaan lembaga pendidikan Islam dapat memenuhi keinginan dan harapan masyarakat.
4. Mengembangkan pembelajaran yang bersifat multiprogram sebagai bentuk implementasi dari nilai-nilai Islam sebagai agama yang dapat mengantarkan pemeluknya menjadi pribadi yang bertanggung jawab kepada Allah, kepada dirinya sendiri, kepada masyarakat, dan lingkungan (*khalifah*).
5. Mewujudkan manajemen pendidikan Islam yang bersifat terbuka, responsif, kolaboratif, komunikatif, inovatif, dan kreatif sehingga lembaga pendidikan Islam dapat selalu mengikuti berbagai perkembangan informasi pendidikan yang berkembang, melakukan kerja sama dalam meningkatkan mutu, serta menemukan strategi baru dalam memajukan lembaga pendidikan Islam.
6. Membuat kurikulum pendidikan Islam yang kontekstual, baik berdasarkan tuntutan semangat

globalisasi dan modernisasi maupun tuntutan kebutuhan dan harapan masyarakat di sekitarnya, sehingga lembaga pendidikan Islam tidak menjadi lembaga yang elitis karena hanya mampu memenuhi harapan masyarakat dari kelas-kelas tertentu.

7. Menguatkan penguasaan sistem dan metode pembelajaran, penguasaan bahasa, ketajaman interpretasi, penguatan kelembagaan, manajemen, serta penguasaan ilmu dan teknologi sebagai bagian tak terpisahkan dalam seluruh proses pendidikan yang dijalankan.

Perumusan orientasi pengelolaan pendidikan membutuhkan kurikulum berbasis luas. Ini artinya, tanggung jawab pendidikan tidak hanya dibebankan kepada guru, namun juga orang tua dan tokoh masyarakat yang saling bekerja sama. Ketiga elemen bekerja sama dalam memahami karakteristik masing-masing era Revolusi Industri 4.0 ke era Revolusi Industri 5.0.

E. Model-Model Pembelajaran di Era Industri Teknologi Digital

Di era digital, peserta didik memiliki karakteristik yang berbeda dengan peserta didik di era-era sebelumnya.

Menurut Akmal, beberapa karakteristik peserta didik di era industri teknologi digital seperti sekarang ini antara lain; mereka sangat akrab dengan teknologi, menjadi bagian dari warga global, autentik, liberal, progresif, percaya diri, dan cenderung berorientasi kepada kelompok atau tim.[299] Kenyataan itu tidak hanya menuntut guru memahami karakteristik 'baru' yang melekat pada peserta didik milenial ini. Tetapi, guru juga dituntut mampu menciptakan model pembelajaran yang sesuai dengan karakter mereka.

Model-model pembelajaran yang dapat diterapkan di era digital seperti sekarang ini antara lain adalah sebagai berikut.

1. Open and Distance Learning

Open and Distance Learning, secara umum, menjadi prinsip utama yang melahirkan berbagai model pembelajaran di era digital. Model pembelajaran ini adalah model pembelajaran jarak jauh, tidak terbatas, serta dapat dilakukan dengan memanfaatkan bantuan teknologi informasi dan komunikasi. Bentuk pembelajaran yang mengacu pada prinsip *Open and Distance Learning* ini sangat bermacam-macam, seperti model pembelajaran digital

[299] Akmal, *Lebih Dekat dengan Industri*..., hlm. 180.

berbasis media sosial seperti *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *WhattsApp*, *Telecomprence*, serta beberapa tutorial aplikasi pembelajaran lain, di antaranya aplikasi Ruang Guru dan sebagainya.

2. Project Based Learning

Project Based Learning, atau pembelajaran berbasis proyek, merupakan model pembelajaran yang bertujuan agar peserta didik dapat menemukan sendiri dan menuntaskan suatu kegiatan atau proyek. Model pembelajaran ini akan melatih peserta didik agar mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu ke dalam berbagai konteks dalam menuntaskan proyek serta interpersonal *skill* dan berkolaborasi dalam tim. Dengan menerapkan model pembelajaran ini, guru secara tidak langsung mengarahkan anak didiknya untuk menjadi pribadi yang berwawasan global, memiliki karakter produser, siap dengan era digital, mampu berkolaborasi, inovatif, dapat selalu belajar teknologi baru, dan mampu melakukan proses pembelajaran pada proses.[300]

[300] *Ibid.*

3. Edutainment Basic Learning

Edutainment Basic Learning atau pembelajaran berbasis hiburan. Media pembelajaran ini menggabungkan prinsip hiburan dengan pendidikan. Perlunya memasukkan unsur hiburan dalam proses pembelajaran di era digital seperti sekarang tidak dapat dilepaskan dari kehidupan peserta didik sendiri yang sangat akrab dengan teknologi digital. Selain itu, pembelajaran berbasis hiburan ini juga dirancang agar proses pembelajaran dapat dijalankan dengan cara yang menyenangkan. Menurut Farid Ahmadi, media pembelajaran berbasis hiburan ini sangat tepat diterapkan terutama bagi siswa yang kurang aktif di dalam kelas serta diharapkan sesuai dengan karakteristik siswa berkaitan dengan tingkat kepandaian, kematangan, penguasaan materi.[301] Namun, penggunaan media ini juga memerlukan pengawasan dan bimbingan yang optimal sehingga siswa dapat memanfaatkan media *edutainment* tersebut secara maksimal dan terhindar dari konten yang justru dapat merusak karakteristik mereka.

4. Digital Storytelling

Digital Storytelling atau penceritaan digital juga dapat digunakan sebagai model media pembelajaran di

[301] Farid Ahmadi, *Guru SD di Era Digital: Pendekatan, Media, dan Inovasi* (Semarang: Pilar Nusantara, 2017), hlm. 88–89.

era digital seperti saat ini. Penggunaan model media ini terutama untuk melatih kemampuan peserta didik dalam berkomunikasi serta mengembangkan daya kreasi mereka. Salah satu tugas pendidik dengan menerapkan model pembelajaran ini adalah memanfaatkan berbagai aplikasi penyusun media untuk melatih kemampuan siswa dalam berkreasi, membangun cerita, dan mengomunikasikan idenya lewat beberapa produk multimedia.[302]

5. Realitas Virtual

Realitas Virtual merupakan teknologi berbasis komputer yang menyediakan kepada penggunanya program pelatihan dan pengalaman belajar tiga dimensi. Dengan menggunakan peralatan khusus, program ini membuat penggunanya dapat menonton model virtual pada layar komputer sehingga orang yang mengikuti program ini dapat bergerak melalui lingkungan yang disimulasikan dan berinteraksi dengan komponen-komponennya.[303] Dengan kata lain, orang yang menggunakan realitas virtual ini dapat berinteraksi dengan suatu lingkungan yang disimulasikan oleh komputer. Dalam realitas virtual, suatu lingkungan atau keadaan sedang ditiru dengan menggunakan

[302] Winastawan Gora dan Sunarto, *Pakematik: Strategi Pembelajaran Inovatif Berbasis TIK* (Jakarta: Elex Media Komputindo, t.t.), hlm. 31.

[303] Ali Chaeruddin, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM* (Jawa Barat: Jejak, 2019), hlm. 129.

komputer atau lingkungan yang ada dalam imajinasi. Melalui perangkat ini, penggunanya dapat dimungkinkan mengalami presensi serta dapat mempersepsi mengenai lingkungan yang disimulasikan.

6. Learning Portal

Learning Portal merupakan sebuah *website* pembelajaran yang berbasis *online* yang menyediakan akses ke beberapa program pelatihan, jasa pelatihan, dan komunitas pembelajaran *online* dari berbagai sumber melalui transaksi *e-commerce*. Dalam *learning portal*, selain menyediakan akses dalam proses pembelajaran, di dalamnya juga terdapat beberapa situs yang menyediakan mentor yang dapat memberikan tutorial kepada penggunanya dan beberapa kelompok diskusi sehingga pengguna dapat berkomunikasi satu sama lain.[304]

Selain itu, dalam *Pedoman Pembelajaran dan Penilaian pada Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam*, disebutkan tentang model-model pembelajaran *e-learning*, di antaranya adalah sebagai berikut.[305]

[304] *Ibid.*

[305] Tim, *Pedoman Pembelajaran dan Penilaian pada Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)* (Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019), hlm. 46–47.

1. Selective Model

Selective Model atau model selektif ini digunakan jika jumlah komputer yang dimiliki sebuah lembaga pendidikan terbatas. Di dalam model ini, seorang pendidik harus menentukan salah satu alat atau media yang tersedia yang dipandang tepat untuk menyampaikan bahan pelajaran. Selanjutnya, jika pendidik menemukan bahan *e-learning* yang bermutu dari *internet*, pendidik hanya menunjukkan bahan pelajaran sebagai bahan demonstrasi saja. Jika terdapat lebih dari satu komputer, maka peserta didik harus diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman secara langsung.

2. Sequential Model

Model ini digunakan jika jumlah komputer di dalam kelas juga terbatas. Guru membentuk kelompok kecil, dan secara bergiliran diberi kesempatan untuk menggunakan komputer, baik mencari sumber pelajaran yang dibutuhkan ataupun untuk mencari informasi baru.

3. Static Station Model

Model ini digunakan jika jumlah komputer di kelas terbatas, sebagaimana halnya pada kedua model tersebut di atas. Dengan model ini, guru mempunyai beberapa sumber

belajar yang berbeda untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sama. Bahan *e-learning* digunakan oleh satu atau dua kelompok peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Kelompok lainnya menggunakan sumber belajar yang lain untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sama.

4. Laboratory Model

Model ini digunakan jika tersedia sejumlah komputer di laboratorium atau di kelas yang dilengkapi dengan jaringan *internet*, sehingga peserta didik dapat menggunakannya secara lebih leluasa. Dalam hal ini, bahan *e-learning* dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran mandiri serta dapat dikirim atau diterima tanpa keduanya harus berada pada waktu yang bersamaan. Dalam hal ini, seorang pengirim pesan atau informasi tertentu kapan saja yang ia perlukan. Pada sisi lain, penerima pesan tidak diharuskan mengakses pesan atau informasi tersebut pada waktu yang bersamaan. Model ini memungkinkan pembelajaran bisa dilakukan melalui jarak jauh.

F. Manajemen e-Learning dalam Pendidikan Islam

Istilah *e-learning* memiliki pengertian yang sangat luas. Tapi, secara umum, istilah tersebut dipahami sebagai bentuk teknologi informasi yang diterapkan dalam dunia pendidikan serta ditujukan sebagai usaha membuat transformasi proses belajar mengajar di sekolah ke dalam bentuk digital yang dijembatani oleh *internet*.[306] Dengan demikian, model pembelajaran *e-learning* adalah proses digitalisasi seluruh proses belajar mengajar yang menggunakan *internet* sebagai perangkat utamanya.

Di dalam teknologi *e-learning*, seluruh proses belajar mengajar tidak harus lagi dilakukan di kelas, tapi dapat dilakukan secara *virtual* dan diselenggarakan secara *live.* Di era *e-learning* ini, seorang guru dan murid dapat melakukan proses belajar mengajar dari tempat yang berbeda dalam suatu waktu. Terobosan ini tentu menimbulkan berbagai dampak perubahan bagi pendidikan Islam. Dalam konsep pendidikan Islam, guru dan murid yang mensyaratkan adanya tatap muka secara langsung (*liqa'*) harus berusaha beradaptasi dengan lahirnya model pembelajaran *e-learning* ini, di mana antara guru dan murid hanya dapat bertatap muka melalui layar komputer.

[306] Munir, "Pendidikan Dunia Maya", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2017), hlm. 503.

E-Learning atau pembelajaran berbasis elektro merupakan model pembelajaran yang terus mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Seiring bergulirnya dunia digital yang menyasar lembaga pendidikan, model pembelajaran yang lebih banyak memanfaatkan *internet* sebagai sumber dan media belajar ini menawarkan berbagai banyak kemudahan. Namun, pengembangan teknologi untuk pendidikan itu tidak hanya memberikan dampak positif bagi lembaga pendidikan, melainkan juga ada dampak negatifnya.

Agar *e-learning* dapat memberikan manfaat yang optimal bagi lembaga pendidikan, sudah seharusnya dilakukan pengelolaan terhadap model pembelajaran berbasis elektro ini, atau yang dikenal dengan manajemen *e-learning*. Tujuan dibentuknya manajemen *e-learning* tidak jauh berbeda dengan tujuan manajemen pendidikan secara keseluruhan, yaitu bagaimana menata sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam upaya mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Mengacu kepada pendapat Lantip Diat Prasojo,[307] ada beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen *e-learning* dalam lembaga pendidikan,

[307] Lantip Diat Prasojo, "Model Manajemen *E-Learning* di Perguruan Tinggi". *Makalah,* dalam http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/Model-Manajemen-E-learning-di-PT, dan diakses pada tanggal 6 September 2019, hlm. 11.

termasuk lembaga pendidikan Islam. *Pertama*, lembaga pendidikan Islam perlu melakukan analisis kebutuhan terhadap *e-learning* sehingga dapat diketahui seperti apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangannya yang terdapat dalam penerapan *e-learning*, serta bagaimana mengatasi tantangan tersebut.

Kedua, merumuskan strategi yang tepat dalam penggunaan *e-learning* sehingga masing-masing unsur manajemen *e-learning* dapat berjalan secara efektif dan efisien. *Ketiga*, melakukan pengembangan manajemen *e-learning* dengan menggunakan metode SOAR (*Strength, Opportunity, Action, Result*) yang didasarkan pada analisis kekuatan, peluang, dan tindakan untuk mendapatkan hasil yang bermutu. *Keempat*, melakukan analisis efektivitas dan efisiensi manajemen *e-learning* dengan melihat efektivitas dan efisiensi masing-masing unsurnya.

Selain itu, menurut Noe dalam Ali Chaeruddin (2019), ada tiga karakteristik penting dalam *e-learning* yang perlu dipahami oleh lembaga pendidikan Islam pada saat ingin menerapkan proses pembelajaran berbasis elektro ini. *Pertama*, *e-learning* melibatkan jaringan elektronik yang memungkinkan semua informasi dan pembelajaran dapat disampaikan, dibagi, dan diperbarui dengan cepat. Artinya, pembelajaran berbasis *e-learning* ini dapat dijalankan secara dinamis dan inovatif sesuai kebutuhan dalam proses

pembelajaran. *Kedua*, proses pembelajaran dilakukan dengan menggunakan perangkat komputer dengan teknologi *internet* atau alat komunikasi lainnya. Dengan demikian, penggunaan model pembelajaran *e-learning* ini memerlukan perencanaan pembiayaan yang efektif sehingga antara biaya yang dikeluarkan sesuai dengan hasil yang hendak dicapai. *Ketiga*, pembelajaran *e-learning* harus fokus pada upaya mempelajari solusi dan dapat benar-benar menghubungkan peserta didik kepada isi materi yang dipelajari, para pakar, serta teman atau komunitas lain.

Dengan demikian, *e-learning* tidak hanya dapat dijadikan sebagai media 'pasif' yang hanya menyediakan materi pelajaran. Tapi juga harus menjadikan peserta didik bisa melakukan interaksi dengan berbagai pihak terkait agar dapat mendalami materi yang sedang dipelajarinya.

G. Kesimpulan

Salah satu tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam saat ini adalah bagaimana dapat menyikapi hadirnya era disrupsi dan era Revolusi Industri 4.0 melalui penerapan manajemen pendidikan yang modern, inovatif, dan responsif. Untuk itu, ada dua hal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain di era Revolusi Industri 4.0 dan era

disrupsi ini. *Pertama*, memahami kembali secara objektif akan persoalan-persoalan yang sejak dulu menghinggapi lembaga pendidikan Islam, seperti lambatnya merespons perkembangan zaman, lemahnya dalam penguasaan IPTEK, serta masih dipakainya cara pandang yang dikotomis terhadap ilmu. *Kedua*, melakukan pengelolaan pendidikan Islam 4.0 melalui beberapa pengembangan, seperti mengembangkan literasi dasar yang mencakup keterampilan bahasa, keterampilan matematika, keterampilan sains, keterampilan teknologi komunikasi dan komputer, keterampilan ekonomi dan keuangan, serta keterampilan memahami interkoneksi global yang berkaitan dengan budaya dan kewarganegaraan. Kemudian, meningkatkan kompetensi peserta didik dan tenaga pendidik yang mencakup kemampuan berpikir kritis dan mampu menyelesaikan masalah, memiliki kompetensi dalam hal kreativitas, kompetensi komunikasi, dan kompetensi kolaboratif yang memungkinkan terbukanya peluang kerja sama dengan semua pihak. Selanjutnya adalah membentuk karakter sebagai pembelajar sepanjang hayat, inisiator, tekun dan mampu beradaptasi, cenderung pada kebenaran, kepemimpinan, dan kesalehan sosial.

Selain itu, lembaga pendidikan Islam di era kontemporer seperti sekarang juga perlu melakukan pembaruan-pembaruan komponen yang meliputi komponen tujuan pendidikan yang harus bercorak

dinamis, sesuai dengan tuntutan zaman, keinginan, dan harapan masyarakat. Selanjutnya, komponen kelembagaan dan keorganisasian harus bercorak transformatif dan dijalankan berdasarkan pada prinsip manajemen modern, komponen kurikulum harus fleksibel sehingga selalu terbuka kemungkinan untuk melakukan inovasi-inovasi baru. Komponen lainnya adalah komponen metodologi pengajaran harus bersifat eklektik-inovatif, dan komponen tenaga pengajar harus mengutamakan profesionalisme. Pembaruan komponen ini diperlukan untuk menemukan model-model kelembagaan pendidikan Islam yang lebih modern sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat.

Di era digital ini, lembaga pendidikan Islam juga dituntut untuk dapat menerapkan model pembelajaran berbasis elektro atau yang lebih dikenal dengan istilah *e-learning* ini. Di dalam teknologi *e-learning*, seluruh proses belajar mengajar tidak harus lagi dilakukan di kelas, tapi dapat dilakukan secara *virtual* dan diselenggarakan secara *live*. Di era *e-learning* ini, seorang guru dan murid dapat melakukan proses belajar mengajar dari tempat yang berbeda dalam suatu waktu. Tetapi, model pembelajaran *e-learning* ini harus dilakukan dengan perencanaan yang efektif sehingga tidak menimbulkan dampak yang merugikan bagi lembaga pendidikan yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri.

Bab 8
Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada berbagai pemaparan seputar manajemen pendidikan Islam kontemporer pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penting, antara lain:

1. Lembaga pendidikan Islam kerap dituding sebagai lembaga yang problematis. Problem yang seringkali disorot banyak kalangan terutama berkaitan dengan persoalan manajemen. Namun, sebelum persoalan manajemen pendidikan Islam mendapatkan banyak kritik, pendidikan Islam juga pernah mengalami permasalahan klasik lainnya, yaitu terjadinya pandangan yang dikotomis di kalangan masyarakat

terkait pendidikan Islam itu sendiri. Awalnya, lembaga pendidikan Islam klasik, seperti halnya madrasah dan pesantren, dianggap sebagai lembaga pendidikan agama. Sementara, lembaga pendidikan seperti sekolah-sekolah sebagai lembaga pendidikan umum. Terjadinya dualisme pandangan seperti ini melahirkan konsekuensi tersendiri terutama bagi tata kelola masing-masing lembaga beserta materi ajar dan proses pembelajaran yang dijalankan di dalamnya.

2. Lemahnya manajemen pendidikan Islam secara umum dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman para pengelola pendidikan tentang prinsip manajemen modern yang berkembang. Karena itu, untuk dapat mengelola lembaga pendidikan Islam dengan baik, diperlukan pemahaman tentang konsep, teori, pendekatan, dan implementasi manajemen dalam pendidikan sebagaimana telah banyak diterapkan oleh lembaga pendidikan lain yang sudah maju. Pendekatan manajemen memiliki empat macam pendekatan, yaitu pendekatan klasik, pendekatan perilaku, pendekatan kuantitatif, dan pendekatan kontemporer. Sementara, dalam mengelola pendidikan Islam, selain empat pendekatan tersebut, dapat ditambahkan pula adanya pendekatan musyawarah dan administrasi. Selain pendekatan, manajemen pendidikan Islam juga dibangun berdasarkan konsep

pengembangan manajemen. Konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam dapat diartikan sebagai upaya merumuskan pembuatan rancangan kerja secara kreatif untuk melakukan pendalaman dan perluasan mulai bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam lembaga pendidikan Islam.

3. Salah satu faktor terkait manajemen pendidikan Islam yang perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan secara optimal adalah terkait dengan masalah kepemimpinan yang berkarakter dalam pendidikan Islam. Karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan Islam harus dilandasi oleh prinsip-prinsip yang tertuang di dalam ajaran Islam sendiri, seperti ikhlas, jujur, adil, amanah, bertanggung jawab, fleksibel, praktis, dan dinamis. Prinsip itulah yang harus dijadikan ruh dalam kerja atau kegiatan kepemimpinan dalam pendidikan di samping juga ditunjang dengan adanya kemampuan melakukan pengelolaan terhadap rencana yang telah disepakati bersama.
4. Salah satu tujuan dari pengelolaan pendidikan Islam sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen modern serta pengelolaan kepemimpinan yang optimal tidak lain adalah untuk mengantarkan lembaga pendidikan agar mencapai kualitas pendidikan yang diinginkan oleh masyarakat serta dapat menjawab tantangan

dan kebutuhan zaman. Di dalam lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah dan pesantren, masalah mutu atau kualitas pendidikan harus menjadi prioritas bersama. Dan implementasi mutu dalam lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan dengan terlebih dahulu memperhatikan empat pilar penyangganya, yaitu lembaga *review*, *quality assurance*, *quality control*, dan *benchmarking*. Di samping itu, lembaga pendidikan Islam juga dituntut untuk memastikan ketersediaan segala sesuatu yang dapat mendukung berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif, seperti tenaga guru yang profesional, pemimpin yang kredibel, sarana prasarana, serta menjalankan proses belajar mengajar yang menyenangkan, serta mengarahkan peserta didik agar dapat mengembangkan potensi dirinya secara dinamis. Dengan demikian, maka dapat diharapkan lulusan lembaga pendidikan Islam tidak hanya menjadi figur-figur yang mendapatkan pengetahuan. Tapi selain itu, mereka juga dapat menghayati dan mengamalkan pengetahuan tersebut dalam kehidupan sehari-hari sekaligus dapat mengembangkan segala potensi dirinya agar menjadi manusia yang cerdas, kreatif, bertakwa, dan berakhlak mulia.

5. Saat ini, lembaga pendidikan Islam juga kembali dihadapkan pada persaingan ketat yang semakin menuntut pengelolaan secara profesional di dalamnya.

Salah satu tantangan yang akan selalu dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam adalah bagaimana menjaga loyalitas masyarakat sehingga selalu memberikan dukungan dan apresiasi terbaiknya. Untuk itu, di tengah-tengah persaingan dengan berbagai lembaga pendidikan lainnya, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk melakukan publikasi secara optimal melalui upaya-upaya pemasaran yang harus dikelola secara efektif. Sebagai lembaga yang bergerak dalam jasa berupa pendidikan, tentu saja lembaga pendidikan Islam harus dapat menunjukkan apa saja sisi-sisi keunggulan yang dimiliki dan yang akan dikembangkan sehingga dapat menjawab tuntutan zaman serta dapat memenuhi keinginan dan harapan masyarakat terhadap pendidikan. Untuk itu, pemasaran lembaga pendidikan Islam memerlukan konsep strategi pemasaran serta menyediakan sumber daya manusia profesional yang dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan, serta dapat memenuhi harapan dan keinginan masyarakat di sekitarnya.

6. Dan seiring dengan hadirnya era disrupsi dan era Revolusi Industri 4.0, kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk dapat menerapkan manajemen pendidikan yang modern, inovatif, dan responsif semakin diharapkan agar dapat terus memiliki daya saing dengan lembaga pendidikan lainnya. Di era

seperti ini, ada dua hal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain. *Pertama*, memahami kembali secara objektif akan persoalan-persoalan yang sejak dahulu menghinggapi lembaga pendidikan Islam, seperti lambatnya merespons perkembangan zaman, lemahnya dalam penguasaan IPTEK, serta masih dipakainya cara pandang yang dikotomis terhadap ilmu. *Kedua*, melakukan pengelolaan pendidikan Islam 4.0 melalui beberapa pengembangan, seperti mengembangkan literasi dasar yang mencakup keterampilan bahasa, keterampilan matematika, keterampilan sains, keterampilan teknologi komunikasi dan komputer, keterampilan ekonomi dan keuangan, serta keterampilan memahami interkoneksi global yang berkaitan dengan budaya dan kewarganegaraan. Kemudian, meningkatkan kompetensi peserta didik dan tenaga pendidik yang mencakup kemampuan berpikir kritis dan mampu menyelesaikan masalah, memiliki kompetensi dalam hal kreativitas, kompetensi komunikasi, dan kompetensi kolaboratif yang memungkinkan terbukanya peluang kerja sama dengan semua pihak. Selanjutnya adalah membentuk karakter sebagai pembelajar sepanjang hayat, inisiator, tekun dan mampu beradaptasi, cenderung pada kebenaran,

kepemimpinan, dan kesalehan sosial. Selain itu, lembaga pendidikan Islam di era kontemporer seperti sekarang ini juga perlu melakukan pembaruan-pembaruan komponen yang meliputi pembaruan tujuan pendidikan dari statis ke dinamis sesuai dengan tuntutan zaman, pembaruan kelembagaan dan keorganisasian dari normatif ke transformatif, pembaruan kurikulum yang harus fleksibel sehingga selalu terbuka kemungkinan untuk melakukan inovasi-inovasi baru, pembaruan metodologi pengajaran yang harus bersifat eklektik-inovatif, dan komponen tenaga pengajar yang harus mengutamakan profesionalisme. Pembaruan komponen ini diperlukan untuk menemukan model-model kelembagaan pendidikan Islam yang lebih modern sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat.

B. Saran-Saran

Pembahasan di dalam buku ini tentu saja masih jauh dari kata sempurna. Beberapa kekurangan tentu masih dapat dengan mudah ditemukan di sana-sini. Karena itu, ada beberapa saran yang penting dipertimbangkan:

1. Bagi setiap pemerhati pendidikan, khususnya pendidikan Islam, serta para pengelola lembaga

pendidikan Islam, diharapkan untuk selalu aktif memberikan gagasan-gagasan terbarunya tentang pengembangan pendidikan Islam di masa depan.

2. Era disrupsi, Revolusi Industri 4.0, dan era digital seperti saat ini akan selalu memberikan kemungkinan bagi adanya temuan-temuan baru serta tantangannya. Untuk itu, pengelola lembaga pendidikan Islam disarankan untuk bisa memberikan respons dengan cepat dengan melakukan inovasi-inovasi baru yang nantinya dapat digunakan untuk mengembangkan mutu pendidikan Islam sehingga dapat mempertahankan loyalitas dan dukungan masyarakat.
3. Kepada pemerintah sebagai pemangku kebijakan pendidikan, khususnya Kementerian Agama Republik Indonesia, diharapkan untuk terus memberikan dukungan kepada upaya pengembangan pendidikan Islam serta dapat menempatkan diri sebagai mitra yang efektif sehingga persoalan-persoalan dalam pendidikan Islam dapat segera diselesaikan secara bersama-sama, seimbang, dan optimal.

Daftar Pustaka

Abbas, Syahrizal. 2008. *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group.

Abdullah, Abdurrahman Saleh. 1982. *Educational Theory: Qur'anic Outlook*. Makkah: Ummu al-Qura University.

Agus, Sachari. 2007. *Budaya Visual Indonesia*. Jakarta: Erlangga.

Ahmad, Amrullah. 2006. *Dimensi Hukum Islam dalam Sistem Hukum Nasional*. Jakarta: Gema Insani Press.

Ali, Fachry dan Bakhtiar Effendy. 1986. *Merambah Jalan Baru Islam*. Bandung: Mizan.

Ali, Mohammad. 2007. "Penjaminan Mutu Pendidikan", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Jakarta: Imperial Bhakti Utama.

Alivermana, Wiguna. 2014. *Isu-Isu Kontemporer Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish.

Al-Asqalani, Ibnu Hajar. Tanpa Tahun. *Tarjamah Bulughul Maram*. *Bandung:* Diponegoro.

Al-Qathan, Manna'. 2015. *Pengantar Studi Ilmu Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Amien, A. Mappadjantji. 2005. *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan, Organisasi, dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Anggoro, M. Linggar. 2002. *Teori dan Profesi Kehumasan, serta Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Anwar, Sudirman. 2015. *Management of Student Development Perspektif al-Qur'an dan as-Sunnah*. Riau: Yayasan Indragiri.

Ardianto, Elvinaro dan Soleh Sumirat. 2002. *Dasar-Dasar Public Relation*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

Arifin, Imamul dan Giana Hadi. 2007. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: Setia Purna Inves.

Ashraf, Ali. 1989. *Horison Baru Pendidikan Islam*. Jakarta: Firdaus.

Aslan dkk. 2018. *Peluang dan Tantangan Negara-Negara di Kawasan Borneo dalam Menghadapi MEA*. Tanpa Kota: Ebosia Publisher.

At-Taubany, Ibnu Badar Trianto dan Hadi Suseno. 2017. *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah*. Depok: Kencana.

Azra, Azyumardi. 1994. *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad ke-17 dan 18*. Bandung: Mizan.

----------.1999. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos.

Bateman, Thomas S. dan Scott A. Snell. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.

Benda, Hary J. 1980. *Bulan Sabit dan Matahari Terbit Islam di Indonesia pada Masa Pendudukan Jepang*. Jakarta: Pustaka Jaya.

Berry, Leornard L. 1991. *A Marketing Services*. New York: The Free Press.

Besterfield, Dale. 1999. *Total Quality Management*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Chaeruddin, Ali. 2019. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Sukabumi: Jejak.

Darmadi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan: Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Yogyakarta: Deepublish.

Dewi, Indah Kusuma dan Ali Mashar. 2019. *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern pada Manajemen Kerja*. Yogyakarta: Gre Publishing.

Dhofier, Zamakhsyari. 1985. *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

Dikmenum. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.

Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.

Djafri, Novianty. 2017. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi*. Yogyakarta: Deepublish.

Djamas, Nurhayati. 2009. *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca Kemerdekaan*. Jakarta: Rajawali Press.

Dubrin, A.J. 2001. *Leadership: Research Finding, Practice and Skills*. Boston: Houghton Miffin Company.

Echols, John M.dan Hasan Shadily. 2014. *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

Ekosusilo. 2003. "Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi Sekolah pada Unggul (Studi Kasus di SMU Negeri 1, SMU Regina Pacis, dan SMU al-Islam 01 Surabaya)", *Disertasi*, Universitas Negeri Malang, tidak dipublikasikan.

El-Banjary, Jamaluddin. 2013. *Inspiring Teacher #2: 7 Zona Pemantik Sukses Menjadi Guru Inspiratif*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Firdianti, Arinda. 2018. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa*. Yogyakarta: Gre Publishing.

Fonna, Nurdiana. 2019. *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang*. Tanpa Kota: Guepedia Indonesia.

Foster, Bob dan Iwan Sidharta. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.

Frazer, Malcolm. 1992. "Quality in Higher Education", dalam *Proceeding of an International Conference*. Francis e-Library: The Falmer Press.

Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Gunawan. 2019. *Revolusi Industri 4.0 untuk Sektor Pertanian, Perkebunan, dan Peternakan*. Tanpa Kota: Guepedia Indonesia.

Hadhiri, Choiruddin. 2005. *Klasifikasi Kandungan Al-Qur'an Jilid I*. Jakarta: Gema Insani Press.

Hamalik, Oemar. 1990. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Hanafi, Halid dkk. 2018. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish.

Hanier, Ghafur Saha. 2008. *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia, Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hartanto, Frans Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan.

Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory*. Britannia Raya: Oxford University Press.

Hermino, Agustinus. 2013. *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan: Tinjauan Perilaku Organisasi Menuju Comprehensive Multilevel Planning*. Jakarta: Gramedia.

Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.

Hoy, Charles *et. all*. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press.

Hunt, Daniel V. 1993. *Managing for Quality*. Illinois: Business one Irwin Homewood.

Husna, Khatimatul dkk. 2012. *40 Hadis Shahih Sukses Berbisnis ala Nabi*. Bantul: Pustaka Pesantren.

Indrawan, Irjus. 2015. *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish.

Irawanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan (Esensi dan Realitas)*. Malang: Bayumedia.

Irfandi. 2015. *Pengembangan Model Latihan Sepak Bola: Studi Penelitian Para Atlet Banda Aceh*. Yogyakarta: Deepublish.

Iskandar, Dedy Hermania. 2019. *Pemimpin Bermakna: Pengaruh Karakteristik Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Jefkins, Frank. 2000. *Public Relations*. Jakarta: Erlangga.

Jiddan, Masrur. 2011. *Implementasi Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Lombok*. Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga.

John, S. Nimpoeno dalam Danasaputra. 1995. *Membangun Citra Corporate*. Jakarta: Rajawali Press.

Karni, Asrori S. 2009. *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*. Bandung: Mizan.

Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*? Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kasali, Rhenald. 2017. *Disruption "Tak Ada yang Tak Bisa Diubah sebelum Dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup" Menghadapi Lawan-Lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Ube*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kertajaya, Hermawan dkk. 2005. *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

----------. 2006. *Marketing Klasik Indonesia*. Bandung: Mizan Pustaka.

Kotler, Philip & Kevin Lane. 2006. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prince Hall.

Kristiawan, Muhammad dkk. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.

Kusdiartini, Veronica. 2017. "Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Era Disrupsi", dalam Benny Danang Setianto ed. *Unika dalam Wacana Publik: Transformasi Inspiratif*. Tanpa Kota: SCU Knowledge Media.

Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

Liphan, James M. *et. all*. 1985. *The Principalship, Concepts, Competencies, and Case*. New York: Longman Inc.

Lubis, Maesaroh. 2018. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Tasikmalaya: Edu Publisher.

Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

----------. 2008. *Islam, Kemodernan dan Keindonesiaan*. Bandung: Mizan Pustaka.

Maksum, Ali dan Luluk Yunan Ruhendi. 2004. *Paradigma Pendidikan Universal di Era Modern dan Post-Modern: Mencari Visi "Baru" Atas "Realitas Baru" Pendidikan Kita*. Yogyakarta: IRCiSoD.

Marmoah, Sri. 2016. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish.

Maryono. 2018. *Istilah-Istilah dalam Kebijakan dan Manajemen Kesehatan*. Pasuruan: Qiara Media.

Mas'udi, Abdurrahman. 2004. *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.

Mastuhu. 1998. *Modernisasi Pondok Pesantren*. Jakarta: INIS.

Muhaimin dkk. 2015. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: PrenadaMedia Group.

Muhaimin. 2015. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: PrenadaMedia Group.

Muhammad, Ahmad Abdul Azhim. 2004. *Strategi Hijrah: Prinsip-Prinsip dan Ilham Tuhan*. Solo: Tiga Serangkai.

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.

Mulyana, Rohmat. 2004. *Mengartikulasikan Pendidikan Nilai*. Bandung: Alfabeta.

Murniati, A. Nunuk P. 2004. *Getar Gender: Perempuan Indonesia dalam Perspektif Agama, Budaya, dan Keluarga*. Magelang: Indonesia Tera.

Musthafa. 2010. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Andi Offset.

Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: GI.

----------. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nasution. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan; Konsep, Fenomena, dan Aplikasinya*. Malang: UMM Press.

Nata, Abuddin. 2011. *Studi Islam Komprehensif*. Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group.

----------. 2012. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

----------. 2016. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PrenadaMedia.

Neolaka, Amos & Grace Amialia A. Neolaka. 2017. *Landasan Pendidikan: Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup*. Depok: Kencana.

Noor, Deliar. 1980. *Gerakan Modern Islam di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.

Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*. New Delhi: Response Book.

Nurjaman, Agus. 2018. *Guru Figur Sentral dalam Pendidikan: Menanam Sejuta Amal, Menabur Seribu Kebaikan*. Tanpa Kota: Guepedia Indonesia.

Poniman, Farid dkk. 2008. *Kubik Leadership*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Preedy, Margaret (ed.). 1993. *Managing The Effective School*. London: The Open University.

Qamar, Mujamil. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

----------. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

Rachman, Budhy Munawar. 2006. *Ensiklopedi Nurcholish Madjid*. Bandung: Mizan.

Ramayulis. 2006. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Rangkuti, Freddy. 2014. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia.

Richard L. Hughes, Ginnet, Robert, and Gordon J. Curphy. 2002. *Leadership; Enchancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hall Irwin.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhalindo.

----------. 2003. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Semarang: Airlangga.

Rosyada, Dede. 2017. *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Depok: Kencana.

Ruky, Achmad S. 2002. *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM Atau MBA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Saefullah, KH. U. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.

Sagala, Syaiful. 2017. *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok: Kencana.

----------. 2018. *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*. Jakarta: PrenadaMedia Group.

Saihudin. 2018. *Manajemen Institusi Pendidikan*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.

Sari, Christina Ariadne Sekar. 2017. *Teknik Mengelola Produk dan Merek: Konsep dan Aplikasi pada Fast Moving Consumers Goods*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Saridjo, Marwan. 1996. *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Amisco.

Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.

Satori, Djam'an dan Suryadi. 2007. *Teori Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Imperial Bhakti Utama.

Shihab, Quraish. 2000 *Tafsir Al-Mishbah Vol. II: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati.

St. Marwiyah dkk. 2018. *Perencanaan Pembelajaran Kontemporer Berbasis Kurikulum 2013*. Yogyakarta: Deepublisher.

Strauss, George & Leonard Sayles. 1996. *Personnel-The Human Problem of Management*. Jakarta: Teruna Grafica.

Sudarminta, J. 2002. *Epistemologi Dasar: Pengantar Filsafat Pengetahuan*. Yogyakarta: Kanisius.

Suharto, Babun. 2016. *Marketing Pendidikan: Menata Ulang PTKI Menghadapi Pasar Bebas ASEAN*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara.

Sukmawati, Marjuni. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: SAH Media.

Sukoco, Badri Munir. 2012. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.

Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.

Sulthon, M. dan Moh. Khusnurridlo. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

Sunaengsih, Cucun dkk. 2017. *Pengelolaan Pendidikan*. Sumedang: UPI Sumedang Press.

Suparjati dkk. 2004. *Tata Usaha dan Kearsipan*. Yogyakarta: Kanisius.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Syafril dan Zelhendri Zen. 2017. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Depok: Kencana.

Tan, Victor, S.L. 2002. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.

Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Tim Deputi Direktorat Jenderal Kebudayaan. 2004. *Kebijakan Pelestarian dan Pengembangan Kebudayaan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kebudayaan.

Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI. 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Jakarta: Imperial Bhakti Utama.

Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Press.

Trianto. 2017. *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah*. Depok: Kencana.

Triyono, Urip. 2019. *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal, Non-Formal dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.

Umar dkk. 2016. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Transformatif*. Yogyakarta: Deepublish.

Umiarso. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam Edisi Pertama*. Jakarta: PrenadaMedia Group.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Warnadi dan Aris Triyono. 2019.*Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.

Wathoni, Lalu Muhammad Nurul. 2018. *Integrasi Pendidikan Islam dan Sains: Rekonstruksi Paradigma Pendidikan Islam*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.

Widyosiswoyo, Supartono. 2004. *Ilmu Budaya*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: PranadaMedia.

Wiryokusumo, Iskandar dan Usman Mulyadi. 2008. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bina Aksara.

Yamin, Hasbullah Masudin. 2018. *Perspektif Demokrasi untuk Islam Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish.

Yaumi, Muhammad. 2016. *Pendidikan Karakter: Landasan, Pilar, dan Implementasi*. Jakarta: PrenadaMedia Group.

Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizationals*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Yunus, Mahmud. 1984. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Hidakarya Agung.

Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2016. *Islamic Quality Education Management: Pentingnya Mengelola Pendidikan Bermutu untuk Melahirkan Manusia Unggul Menurut Islam, Serta Mencerdaskan Umat dengan Pendidikan Bermutu dan Islami*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zulkarnain, Wildan dan Raden Bambang Sumarsono. 2015. *Manajemen Perkantoran Profesional*. Malang: Gunung Samudera.

Sumber dari Jurnal:

Asifuddin Ahmad Janan. 2016. "Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016).

Aufa. 2016."Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta". *Jurnal Pendidikan Madrasah*, Volume 1, Nomor 2 (November, 2016).

Baskara, I Gde Kanjeng. 2013."Perkembangan Pemikiran Manajemen dari Gerakan Pemikiran *Scientific* Management Hingga Era Modern". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, (Agustus 2013).

Davis, James H., F. David Schoorman, Lex Donaldson. 1997."Toward A Stewardship Theory of Management". *Journal: Academy of Management Review*, Vol. 22, No. I (1997).

Fauzi, Ahmad. 2016."Model Manajemen Pendidikan Islam: Telaah atas Pemikiran dan Tindakan Sosial". *At-Ta'lim: Jurnal Pendidikan*, Volume 2, Nomor 2, (Juni 2016).

Hambali, Muh.2012. "Kepemimpinan Visioner". *Jurnal Madrasah* Volume 5, Nomor 1 Juli-Desember 2012, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Hambali, Muh. 2017."Kepemimpinan Berbasis *Core Values* Sekolah Unggulan di Malang". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1, (Mei 2017).

Irawan. 2016."Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016).

Isnaini, Rohmatun Lukluk. 2016."Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Melalui Manajemen Bimbingan dan Konseling". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016).

Juanda. 2010."Peranan Pendidikan Formal dalam Proses Pembudayaan". *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 13, No. 1 (Juni 2010).

Julaiha, Siti dan Ishmatul Maula. 2018."Implementasi Manajemen Madrasah Adawiyah di MAN 1 Samarinda". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 2 (November 2018).

Khori, Ahmad. 2016. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1 (Mei 2016).

Khori, Ahmad. 2017. "Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1 (Mei 2017).

Kosim, Mohammad. 2006. "Kajian Historis Pendidikan Islam di Indonesia". *Jurnal Tadrís*, Volume 1. Nomor 1. (2006).

Kuzaemah, Edy Yusuf Nur. 2017."Manajemen Pelayanan Mahasiswa Difabel di PLD UIN Sunan Kalijaga Berbasis Komputer *Job Access with Speech* (JAWS)". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1 (Mei 2017).

Mulkhan, Abdul Munir. 2016."Manajer Pendidik Profetik dalam Konstruksi Kesalehan Makrifat". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016).

Mushtofa, Tulus, Agung Setiyawan, dan M. Ja'far Sodiq. 2016."Manajemen Pembelajaran Bahasa

Berbasis Integrasi-Interkoneksi Menuju World Class University". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016).

Natsir, M. 1997. *Islam dan Kristen di Indonesia*. Bandung: Bulan Bintang.

Nadhiroh, Siti dan Rina Roudhotul Jannah. 2016. "*Learning Resources by Environment* sebagai Visualisasi Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan di MIN Jejeran Bantul". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (November 2016).

Parker, L.D. 1984. "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follet". *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4 (October 1984).

Priatmoko, Sigit. 2018. "Memperkuat Eksistensi Pendidikan Islam di Era 4.0". *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2(Juli, 2018).

Rahman, K.A. 2012. "Peningkatan Mutu Madrasah Melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat". *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, (Desember, 2012).

Rosidin. 2016. "Problematika Pendidikan Islam Perspektif *Maqasid Shari'ah*". *Maraji': Jurnal Studi Keislaman*, Volume 3, Nomor 1 (September, 2016).

Rouf, Abdur. 2016. "Transformasi dan Inovasi Manajemen Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen*

Pendidikan Islam, Volume 1, Nomor 2, (November 2016).

Sulthon, M. dan Moh. Khusnurridlo. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

Wardi, Moh. 2013. "Problem Pendidikan Islam dan Solusi Alternatifnya". *Jurnal Tadris*, Volume 8, Nomor 1, (Juni 2013).

Wiyani, Novan Ardy. 2016. "Kompetisi dan Strategi Pengembangan Lembaga PAUD Islam Berdaya Saing di TK Islam Al-Irsyad Banyumas". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, (Mei 2016).

Indeks

A

actuating, 18, 30, 34
adminastor pendidikan, 257
administrasi, 50, 109, 118, 119, 120, 121, 134, 143, 322
akseleratif, 6, 297

B

bisnis, 15, 16, 200, 269

C

controlling, 18, 30

D

dasar filosofis, 40
dasar psikologis, 39
dasar sosiologis, 39
disrupsi, 6, 286, 287, 288, 289, 293, 297, 298, 318, 325, 328

E

ekstrakurikuler, 54, 55, 101, 117, 142

F

fungsi pengawasan, 36, 37, 58
fungsi penggerakan, 35
fungsi pengorganisasian, 33
fungsi perencanaan, 31, 58

G

globalisasi, 6, 104, 127, 284, 285, 289, 291, 292, 302, 307

H

humas, 51, 52, 59

J

John Dewey, 23

K

Ki Hajar Dewantara, 24

L

Langeveld, 24
lembaga pendidikan Islam, 6, 7, 16, 29, 32, 44, 47, 48, 49, 54, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 92, 93, 102, 103, 105, 106, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 127, 128, 131, 132, 136, 143, 144, 164, 168, 170, 174, 176, 233, 234, 236, 250, 251, 252, 255, 256, 259, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 285, 287, 288, 289, 291, 294, 297, 298, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 317, 318, 319, 320, 322, 324, 325, 328

M

madrasah, 16, 74, 76, 81, 82, 86, 96, 103, 131, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 234, 235, 236, 238, 252, 256, 259, 322, 324
manajemen ekstrakurikuler, 59
manajemen hubungan masyarakat, 51
manajemen kepegawaian, 44, 58
manajemen keuangan, 45, 46, 47, 48, 58
manajemen kurikulum, 39, 58, 117
manajemen pendidikan Islam, 5, 17, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 38, 58, 59, 63, 64, 66, 70, 72, 74, 92, 93, 102, 103, 107, 114, 116, 117, 121, 123, 124, 125, 128, 132, 134, 142, 143, 144, 306, 321, 322, 323
manajemen perkantoran, 50, 58
manajemen peserta didik, 41, 42, 43, 58
manajemen sarana dan prasarana, 49, 58
manajemen sebagai ilmu, 20, 21, 57
manajemen sebagai kiat, 22, 57
manajemen sebagai profesi, 22, 57
manajemen sebagai seni, 21, 57
manajemen unit penunjang, 53, 59
maneggiare, 17

O

organisasi pendidikan, 16, 29, 73, 94, 97, 99, 100, 101, 102, 118, 119, 145, 146, 150, 151, 156, 203, 205, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 238, 240, 249, 252, 260, 261, 262, 263, 265, 266, 272, 291, 292
organizing, 18, 30
Owen, 15, 110

P

paedagogie, 23
personalia, 44, 271
pesantren, 16, 66, 67, 68, 72, 74, 76, 80, 81, 82, 83, 86, 103, 129, 131, 132, 133, 134, 144, 234, 235, 236, 256, 259, 322, 324
planning, 18, 30, 169, 244

R

Revolusi Industri 4.0, 6, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 307, 318, 325, 328, 333
ruang lingkup manajemen, 38, 55, 56, 58, 59, 64, 79, 117

T

Ta'dib, 25
Ta'lim, 25, 117, 296, 345, 347
Tarbiyah, 25
Thompson, 24

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Tentang Penulis

Dr. Muh. Hambali, M.Ag. (e-mail: hambali@pai.uin-malang.ac.id) adalah dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, lahir di Kediri, 4 April 1973. Pendidikannya diselesaikan di MI Darul Falah Maarif Klampisan Kandangan Kediri 1987, MTs Al-Islahiyah Kandangan 1990, dan MA Hasanuddin Pare Kediri tahun 1993. Ia menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang Strata Satu (S1), Jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 1999, dan meraih gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam pada program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang pada tahun 2001. Setelah itu, ia menyelesaikan pendidikan Doktor (S-3) pada tahun 2012.

Sejak tahun 2001 selepas lulus Strata Dua, ia sudah membina mata kuliah di Fakultas Tarbiyah sebagai dosen

luar biasa, kemudian pada tahun 2014 diangkat menjadi Dosen tetap pada fakultas yang sama. Kini, ia menjadi pengampu mata kuliah Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam, Sistem Penjaminan Mutu PAI, serta Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.

Karya berupa buku yang pernah diterbitkan antara lain *Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi* (Konsepsi, Interpretasi, dan Aksi) (Malang: UIN-Maliki Press), *Menggugat Negara* (Dialektika Ekonomi, Politik, Hukum, dan Civil Society) (Malang: Intrans Publishing), *Cinta al-Qur'an Para Hafizh Cilik* (Yogyakarta: Najah), *Panduan Muslim Kaffah Sehari-hari* (Yogyakarta: Laksana), *Manajemen Pengembangan Etika Profesi Guru* (Yogyakarta: DIVA Press).

Beberapa karyanya yang pernah diterbitkan dalam jurnal ilmiah antara lain *Kepemimpinan Visioner (Studi Multikasus SD Unggulan Al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang; Organisasi Sekolah yang Visioner; Dikotomi Organisasi Pendidikan (Harapan dan tantangan pengembangan sumber daya manusia); Relasi Budaya Akademik dan Mutu Dosen; Guru PAI dan Multikultural*, dan lain sebagainya.

Dr. Mu'alimin, M.Pd.I. lahir di Lamongan 4 Februari 1975. Anak ke-7 dari tujuh bersaudara. Pendidikan formal dimulai di SDN, SMP, dan SMA di Lamongan. Ia

menyelesaikan program sarjana pada tahun 1998 IAIN Malang Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), dan Program Magister Pendidikan Islam di UMSIDA pada tahun 2007. Tahun 2013, ia menyelesaikan program Doktor Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maliki Malang.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pasuruan sejak 2005 ini pernah menjadi guru Pendidikan Agama Islam di SDN Kedungboto Beji Pasuruan selama 4 tahun. Tahun 2009, ia menjadi guru PAI MI NU Hasyim Asy`ari di Gempol Pasuruan. Ia juga merupakan Dosen Luar Biasa pada Fakultas Agama Islam (FAI) di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (UMSIDA) pada Prodi PGMI, pernah sebagai dosen pada STIKES D-IV di Sidoarjo, pernah mengajar di FKIP pada Universitas yang sama pada prodi PGSD, dan aktif sebagai dosen di Pascasarjana di UMSIDA. Tahun 2018, ia menjadi dosen tetap di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) Prodi Manajemen Pendidikan Islam. Mengajar pascasarjana pada Prodi PAI dan PGMI di IAIN Jember. Aktif sebagai Asesor BAN S/M Provinsi Jawa Timur.

Tulisannya dalam bentuk buku antara lain *Penelitian Tindakan Kelas: Teori dan Praktik* (2014) dan Menjadi Sekolah Unggul (2014). Selain itu, ia aktif menulis di

berbagai jurnal nasional dan internasional, dan penelitian yang dibiayai oleh pemerintah maupun swasta. Menjadi narasumber berbagai kegiatan keagamaan yang bekerja sama dengan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Dan, bagi pembaca yang menginginkan informasi lebih lengkap mengenai buku-buku kami, silakan akses www.divapress-online.com, bergabung di Facebook: Penerbit DIVA Press, atau follow Twitter kami: @divapress01.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer

Pertanyaan yang akan selalu aktual dikemukakan seiring dengan bergulirnya era disrupsi dan era industri 4.0 adalah apa yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi era tersebut? Pun, seperti apa peran dan peluang lembaga pendidikan Islam menghadapi era industri 4.0?

Era disrupsi merupakan era terjadinya perubahan-perubahan dalam tatanan kehidupan masyarakat yang dimulai dengan digunakannya perangkat-perangkat digital menggantikan cara-cara manual. Era industri 4.0 merupakan nama tren otomasi dan pertukaran data terkini dalam teknologi pabrik. Adanya revolusi ini ditandai dengan terjadinya perubahan secara besar-besaran di berbagai bidang melalui perpaduan teknologi, termasuk bidang pendidikan.

Menghadapi situasi demikian, pendidikan Islam tentu harus merencanakan strategi tepat dalam pengelolaannya sehingga tidak mengalami ketertinggalan dan tidak ditinggalkan oleh masyarakat. Nah, untuk tujuan itulah, buku ini hadir agar dapat memberikan sumbangsih bagi strategi pengelolaan dan pemasaran lembaga pendidikan Islam menghadapi era industri 4.0.

Selamat membaca!

IRCiSoD

Penerbit DIVA Press
divapress01

EDUCATION & TEACHING
ISBN: 978-623-7378-31-4
9 786237 378396
Harga P. Jawa Rp80.000,00

View publication stats